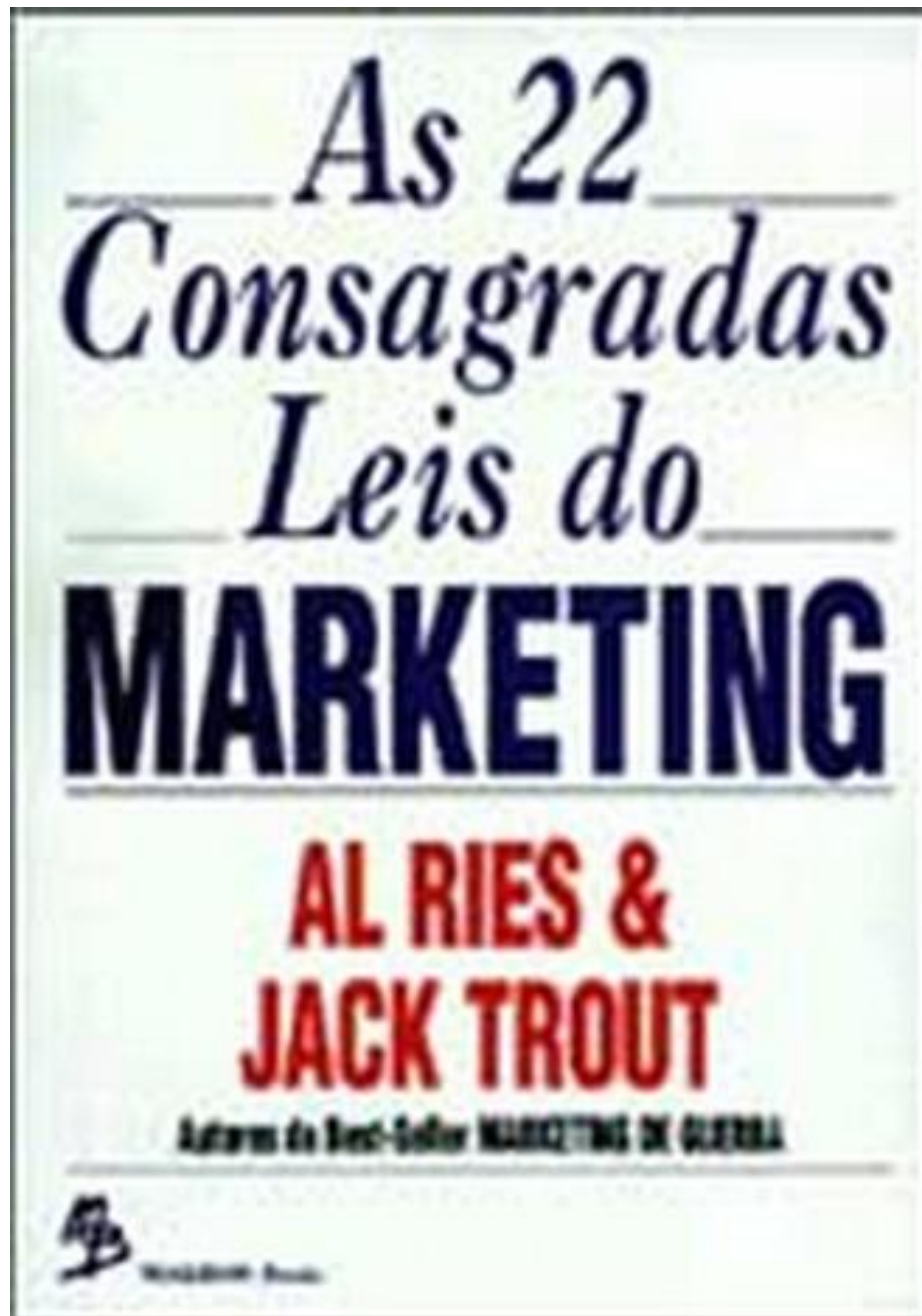




<http://groups-beta.google.com/group/digitalsource>



«Leitura obrigatória para profissionais dedicados aos negócios, que desejam aprender, com os erros dos outros, a elaborar estratégias 'à prova de bala para alcançar o sucesso.'»

James G. Mitchell

Vice-presidente do Grupo para a América do Norte, da Tambrands.

“As 22 Consagradas Leis do Marketing é a melhor obra sobre marketing que já li.”

George B. James

Vice-presidente sênior de finanças da, Levi Strauss and Co.

“A primeira lei do marketing bem-sucedido é ler e entender este livro, poderoso em sua essência simples e em sua aplicação à realidade, destilando marketing desde seus fundamentos.... Leitura obrigatória para estudantes aplicados e profissionais experientes.”

Don Valentine

Vice-presidente de Marketing e Vendas da Southwest Airlines Co.

“O marketing simplificado de maneira perspicaz e divertida.”

Robert Frank

Diretor da SFM Media Corporation

“Jack Trout e Al Ries são os ‘artistas ligeiros’ do campo de consultoria de marketing — e esta nova obra reúne suas idéias mais atuais.”

Knox Massey Jr.

Presidente da Tucker Wayne /Luckie and Company

“As 22 Consagradas Leis do Marketing é a melhor obra sobre marketing que já li.”

Beth M. Pritchard

Vice-presidente executivo da Bath and Body Works, The Limited, Inc.

“As leis de marketing de Ries e Trout são responsáveis pela subida da CSI do nada para uma posição dominante em uma nova categoria. Sem elas, não teríamos conseguido!”

Patrick M. Sullivan

Presidente da Contact Software International

“As 22 Consagradas Leis do Marketing é uma obra tão excelente que, sinceramente, espero que nossos concorrentes não a leiam.”

Burt Sugarman

Diretor-presidente executivo da GIANTE GROUP LTD.

“As 22 Consagradas Leis do Marketing é a melhor obra sobre marketing que já li.”

Kevin Daley

Fundador da Communispond

“Absolutamente claro, direto e certo.”

Stan Richards

Fundador da The Richards Group, Inc.

“Ries e Trout conseguiram de novo. Linguagem direta. Remédio forte. Leitura obrigatória para todo diretor-presidente.”

Kay Koplovitz

Presidente da USA Network

“Poderosos conceitos de marketing com muita evidência prática! Estes conceitos têm relevância especial nas condições econômicas e competitivas atuais.”

Herman Cain

Presidente e diretor executivo da Godfather's Pizza

“Quando algo se torna regra, em geral está na hora de desobedecê-la. Desafio o pessoal de marketing a desobedecer estas regras sem sofrer conseqüências.”

William G. Tragos

Presidente e diretor executivo da TBWA

“As 22 Consagradas Leis do Marketing é a melhor obra sobre marketing que já li.”

Lowell Weicker

Governador do Estado de Connecticut

“Outra apresentação clara e concisa dos princípios de marketing facilmente esquecidos pelos executivos de propaganda e marketing.”

Steven Fellingham

Presidente e diretor executivo da Carvel Corporation

“Os marqueteiros do mundo real acham difícil e dispendioso aprender o elemento mais importante para uma estratégia funcionar — o FOCO. Al Ries e Jack Trout são os mais focalizados mestres do foco.”

Sunil Kumar

Presidente da Bridgestone /Firestone Tire Sales Company

“As 22 Consagradas Leis do Marketing é a melhor obra sobre marketing que já li.”

Lucie Salhany

Presidente da Twentieth Century Fox

AS 22 CONSAGRADAS LEIS DO MARKETING

Al Ries & Jack Trout

Tradução:

Barbara Theoto Lambert

Revisão Técnica:

Francisco Alberto Madia de Souza

Madia e Associados Consultoria Internacional de Marketing

Rua Marquês de Itu, 837 - 11º andar

CEP 01223-001 (011) 258-6611

MAKRON **Books** do Brasil Editora Ltda.

Editora McGraw-Hill Ltda.

São Paulo

Rua Tabapuã, 1105, Itaim-Bibi
CEP 04533-905
(011) 829-8604 e (011) 820.6622

Rio de Janeiro • Lisboa • Bogotá • Buenos Aires • Guatemala • Madrid • México .
New York • Panamá • San Juan • Santiago

Auckland • Hamburg • Kuala Lumpur • London • Milan • Montreal • New Delhi • Paris.
Singapore • Sydney • Tokyo • Toronto

Do original:
"The 22 Immutable Laws of Marketing"

Copyright © 1993 by Harper Collins US
Copyright © 1993 Makron Books do Brasil Editora Ltda.

Todos os direitos para a língua portuguesa reservados pela Makron Books do Brasil
Editora Ltda.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, guardada pelo sistema
"retrieval" ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, seja este
eletrônico, mecânico, de fotocópia, de gravação, ou outros, sem prévia autorização, por
escrito, da Editora.

EDITOR: MILTON MIRA DE ASSUMPÇÃO FILHO

Produtora Editorial: Daisy Pereira Daniel
Produtor Gráfico: José Rodrigues

Editoração Eletrônica e Fitolitos
Scritta Oficina Editorial Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Ries, Al
As 22 consagradas leis do marketing / Al Ries & Jack Trout ; tradução Barbara Theoto
Lambert; revisão técnica Francisco Alberto Madia de Souza. — São Paulo: Makron Books:
Madia e Associados, 1993.

1. Marketing I. Front, Jack. II. Título.

93-0386

Índices para catálogo sistemático:

1. Marketing Administração de empresas 658.8

COLEÇÃO EFICÁCIA EMPRESARIAL

Com o objetivo de oferecer aos brasileiros de uma forma geral, e muito especialmente aos
estudantes de administração/marketing/comunicação, executivos e ainda aos

empresários, uma seleção de textos de índole prática e respaldada na experiência e observação de seus autores, a MADIA E ASSOCIADOS — Consultoria Internacional de Marketing — e a MAKRON Books decidiram somar seus esforços e competências específicas.

Assim nasceu a Coleção Eficácia Empresarial. Uma contribuição decisiva no sentido de acelerar, de um lado, o processo de institucionalização da ideologia de marketing em nosso país e, de outro, a manifestação crescente de vocações empresariais nos jovens brasileiros de todas as idades.

MAKRON Books
Milton Mira de Assumpção Filho

MADIA E ASSOCIADOS
Consultoria Internacional de Marketing

APRESENTAÇÃO

Com a mesma irreverência e provocação das três vezes anteriores em que freqüentaram a Coleção Eficácia Empresarial — *Marketing de Guerra I e II* e *Horse Sense* — Al Ries e Jack Trout retornam para um novo e memorável sucesso em suas carreiras de bem-sucedidos autores de marketing.

Desta vez, coletaram, organizaram e formataram 22 ensinamentos a partir das melhores práticas do marketing nos últimos 40 anos, e agora apresentam o que decidiram batizar como As 22 Consagradas Leis do Marketing.

Dentre as 22, que no meu entendimento é definitiva e fatal, a mais consagrada é a Lei da Percepção: “O marketing não é uma batalha de produtos. O marketing é uma batalha de percepções”. Quem não entender e praticar essa lei, por melhor que recorra ao ferramental de marketing, certamente vai quebrar a cara e jogar tempo e dinheiro no lixo. Livro para ler de um único fôlego e ter sempre à mão para novas leituras, consultas e reflexões, As 22 Consagradas Leis do Marketing oferece uma oportunidade singular para você, empresário moderno ou “marqueteiro” de verdade, submeter toda sua experiência e aprendizado a um salutar processo de coragem, purificação e enriquecimento. Agora, respire fundo e mergulhe!

Francisco Alberto MADIA de Souza

SUMÁRIO

Introdução

1. A Lei da Liderança
2. A Lei da Categoria
3. A Lei da Mente
4. A Lei da Percepção
5. A Lei do Foco
6. A Lei da Exclusividade
7. A Lei da Escada
8. A Lei da Dualidade
9. A Lei do Oposto
10. A Lei da Divisão 40
11. A Lei da Perspectiva
12. A Lei da Extensão de Linha
13. A Lei do Sacrifício

14. A Lei de Atributos
 15. A Lei da Sinceridade
 16. A Lei da Singularidade
 17. A Lei da Imprevisibilidade
 18. A Lei do Sucesso
 19. A Lei do Fracasso
 20. A Lei do Alarde
 21. A Lei da Aceleração
 22. A Lei de Recursos
- Advertência

INTRODUÇÃO

Bilhões de dólares foram desperdiçados em programas de marketing sem possibilidades de dar certo, por mais inteligentes ou magníficos que fossem. Ou por maiores que fossem os orçamentos. Muitos gerentes presumem que um programa de marketing bem planejado, bem executado e bem financiado tem de funcionar. Não necessariamente. E só precisamos olhar para a Sears Roebuck, a IBM e a General Motors para encontrar exemplos.

Talvez as ferramentas e as técnicas usadas na Sears Roebuck fossem corretas, até mesmo espetaculares. E os gerentes que dirigiram os programas da GM talvez fossem os melhores e mais astutos. Com certeza, os melhores e mais sagazes profissionais sempre foram atraídos para as melhores e maiores empresas como a GM e a IBM. Mas os programas em si baseavam-se em suposições inválidas.

Perguntaram a John Kenneth Galbraith que percepção, a seu ver, os Estados Unidos tinham das corporações gigantes do país. Respondeu que os americanos costumavam temer o poder empresarial. Hoje em dia, eles temem a incompetência empresarial! Atualmente, todas as empresas estão em apuros, em especial as grandes empresas. A General Motors é um bom exemplo. Durante toda a última década, pagou um preço excessivo por destruir a identidade de suas marcas. (Atribuiu-lhes preços iguais, além de fazer todas se parecerem.) Suas ações caíram dez pontos, o que significa dez bilhões anuais em vendas.

O problema não era de concorrência, embora esta tivesse aumentado. Não era de qualidade, embora a GM obviamente não estivesse entregando qualidade excelente. Era, com certeza, um problema de marketing.

Hoje, quando a empresa comete um erro, logo fica a ver navios, enquanto a concorrência foge com seus negócios. Para retomá-los, precisa esperar até que os outros cometam erros e, então, planejar como aproveitar a situação.

Então, como evitar, antes de mais nada, cometer erros? A resposta é assegurar que os programas estejam em sintonia com as Leis de Marketing.

(Embora tenhamos definido nossas idéias e conceitos sob a divisa do “marketing”, eles são úteis independentemente do cargo ocupado na empresa. E independentemente do produto ou serviço que a empresa esteja vendendo.)

Quais são essas Leis de Marketing? E quem as trouxe do Monte Sinai em um conjunto de tábuas de pedra?

Este livro descreve as Leis Consagradas do Marketing em pormenores. Porém, a pergunta básica é: quem as define? Como dois sujeitos de Connecticut descobriram o que milhares de outros não notaram?

Afinal de contas, existem muitos profissionais e acadêmicos de marketing experientes.

Por que não perceberam o que consideramos óbvio?

A resposta é simples. Até onde sabemos, quase ninguém está disposto a admitir que existem Leis de Marketing. Com certeza, nenhuma que seja imutável.

Talvez faça parte da natureza humana não admitir que há coisas que não podemos fazer. É certo que a maioria dos “marqueteiros” acredita que tudo exeqüível se formos bastante fortes, criativos ou determinados. Principalmente se estivermos dispostos a gastar bastante dinheiro.

Depois que abrimos a mente para a possibilidade de que existam Leis de Marketing, é fácil ver quais são. Na verdade, são óbvias.

Existem Leis da Natureza, assim por que não deveriam existir leis de marketing?

Podemos construir um avião de ótima aparência, mas ele não vai levantar vôo se não obedecer às Leis da Física, em especial a lei da gravidade. Podemos construir uma obra-prima arquitetônica em uma duna de areia, mas o primeiro vendaval abalará nossa criação.

Há mais de 25 anos vimos estudando o que dá e o que não dá certo no marketing.

Descobrimos que os programas que funcionam quase sempre estão em sintonia com alguma força fundamental do mercado.

E é possível organizar um brilhante programa de marketing e ser derrubado por uma das leis consagradas, se não se souber o que elas são.

Em nossos livros, artigos, palestras e vídeos analisamos com pormenores os princípios de marketing. Desenvolvemos modelos estratégicos do processo de marketing, inclusive um modelo físico da mente humana que ajudamos a popularizar sob o conceito de “posicionamento”. Também desenvolvemos um modelo militar do mercado que designa empresas e marcas a estilos de guerra de marketing defensivos, ofensivos, de flaqueadores ou guerrilheiros.

Depois de anos trabalhando nos princípios e problemas de marketing, filtramos nossas descobertas nas leis básicas que regulam o sucesso ou o fracasso no mercado.

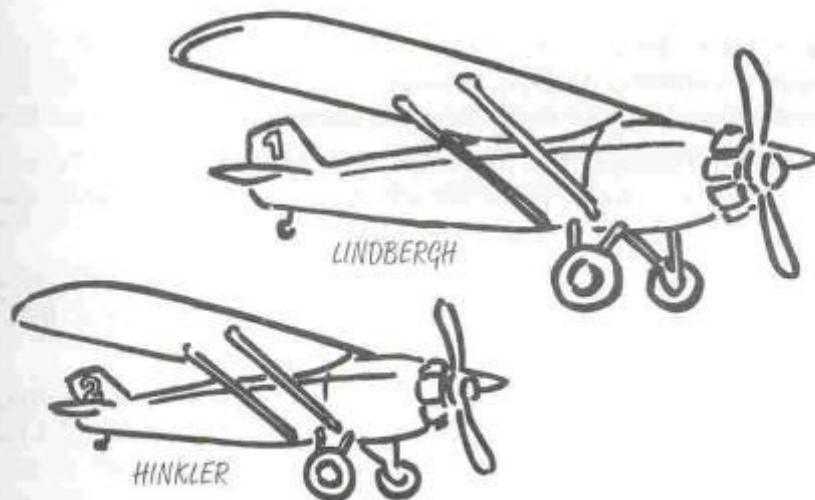
Chamamos esses princípios de Leis Consagradas do Marketing, e há 22 delas.

Quem as transgride, o faz por sua conta e risco.

1

A LEI DA LIDERANÇA

É melhor ser o primeiro
do que ser o melhor.



Já que o marketing é uma batalha de percepções, talvez você se pergunte: “O que fazer para melhorar a percepção de meu produto?”.

Essa linha de pensamento é falha. Presume que a questão básica no marketing é “melhorar” a percepção. É uma tarefa difícil porque é quase impossível mudar uma decisão depois de tomada (Veja o Capítulo 3, “A Lei da Mente”).

A questão básica no marketing é criar uma categoria em que se possa ser o primeiro. É a Lei da Liderança: É melhor ser o primeiro do que ser o melhor. É muito mais fácil penetrar na mente primeiro do que tentar convencer alguém a mudar para um produto melhor do que aquele que penetrou primeiro na mente.

Para demonstrar a Lei da Liderança, faça a si mesmos duas perguntas:

(1) Qual é o nome da primeira pessoa a atravessar o Atlântico em vôo solo? Charles Lindbergh, certo?

(2) Qual é o nome da segunda pessoa a atravessar o Atlântico em vôo solo? Não é tão fácil responder, é?

A segunda pessoa a atravessar o Atlântico em vôo solo foi Bert Hinkler. Bert era melhor piloto do que Charlie. Voou mais depressa e consumiu menos combustível. Contudo, quem já ouviu falar em Bert Hinkler? (Saiu de casa e sua mulher nunca mais soube dele.) Apesar da evidente superioridade do método de Lindbergh, a maioria das empresas segue o caminho de Bert Hinkler. Esperam surgir um mercado, depois avançam nele com um produto melhor, quase sempre ligado ao nome da empresa.

No ambiente competitivo moderno, um produto “seguidor” com um nome de extensão de linha tem pouca possibilidade de se tornar uma grande marca lucrativa (Capítulo 12, “A Lei da Extensão de Linha”).

Quase sempre a marca dominante em qualquer categoria é a primeira marca a ocupar a mente dos consumidores. Hertz na locação de carros. IBM em computadores. Coca-Cola em refrigerantes.

Depois da Segunda Grande Guerra, Heineken foi a primeira cerveja importada a tornar-se conhecida nos Estados Unidos. Assim, quatro décadas mais tarde, qual é a cerveja importada nº 1? A mais gostosa? Ou a Heineken?

Nos Estados Unidos, são vendidas 425 marcas de cerveja importada. Com certeza, uma dessas marcas deve ser mais gostosa que a Heineken, mas que importa isso? A Heineken continua sendo a cerveja importada nº 1, com 30 por cento do mercado.

A primeira cerveja leve nacional nos EUA foi a Miller Lite. Atualmente, qual é a cerveja leve que mais vende naquele país? A mais gostosa? Ou a que ocupa o primeiro lugar na mente das pessoas?

Nem todo primeiro produto alcança o sucesso. É importante ter senso de oportunidade. As vezes, o “primeiro” chega tarde demais. USA Today é o primeiro jornal de âmbito nacional nos EUA, mas é improvável que chegue a fazer sucesso. Já perdeu US\$800 milhões e nunca teve um ano lucrativo. Na era da televisão talvez seja tarde demais para um jornal de âmbito nacional nos EUA.

Alguns primeiros não passam de idéias ruins que nunca darão em nada. É improvável que Frosty Paws, o primeiro sorvete para cães, alcance sucesso. Os cães adoram, mas não são eles que compram o sorvete. São os proprietários e estes acham que os cães não precisam de um sorvete especial. Devem contentar-se lambendo os pratos.

A Lei da Liderança aplica-se a todos os produtos, todas as marcas, todas as categorias. Qual é o nome da primeira universidade fundada nos EUA?

Digamos que você não saiba a resposta a essa pergunta. Pode ter um bom palpite substituindo “primeira” por “principal”. Qual o nome da principal faculdade dos EUA? Com certeza, quase todo o mundo responderia “Harvard”, que é também o nome da primeira universidade fundada nos EUA.

Qual é o nome da segunda universidade fundada nos EUA?

A College of William and Mary, apenas um pouquinho mais conhecida do Bert Hinkler. Não há “produtos” mais semelhantes do que pessoas gêmeas. No entanto, os gêmeos reclamam com frequência que o primeiro dos gêmeos que alguém conhece fica sendo seu favorito, mesmo que mais tarde essa pessoa venha a conhecer o outro gêmeo.

As pessoas tendem a apegar-se ao que possuem. Se você encontrar alguém um pouco melhor que seu cônjuge, na verdade não vale a pena fazer a troca. Pesa na balança ter de pagar os honorários dos advogados e dividir a casa e os filhos.

A Lei da Liderança também se aplica a revistas. É por isso que a Time está à frente da Newsweek, a People à frente da Us e a Playboy à frente da Penthouse.

Veja a TV Guide, por exemplo. No início da década de 1950, a então poderosa Curtis Publishing Company tentou pôr em campo uma revista de matérias sobre a televisão para fazer concorrência à novata TV Guide. Embora a TV Guide tivesse apenas um início

modesto e apesar da força impressionante da Curtis, a publicação desta última na verdade nunca decolou. A TV Guide apropriou-se antecipadamente do campo. A Lei da Liderança aplica-se a categorias sólidas como automóveis e computadores da mesma forma que a categorias flexíveis como universidades e cerveja. O jipe foi o primeiro dos veículos de quatro rodas para estradas não pavimentadas. A Acura foi a primeira em carros de luxo japoneses. A IBM foi a primeira em computadores de grande porte. A Sun foi a primeira em terminais inteligentes ligados a uma rede de processamento de dados. Jeep, Acura, IBM e Sun são todas marcas principais. O primeiro minifurgão foi fabricado pela Chrysler que hoje tem 10 por cento do mercado de carros e 50 por cento do mercado de minifurgões. A essência do marketing de carros é fazer os melhores ou chegar primeiro ao mercado?

A primeira impressora a laser de mesa foi apresentada por uma empresa de computadores, a Hewlett-Packard. Hoje, a HP tem 5 por cento do mercado de computadores pessoais e 45 por cento do mercado de impressoras a laser. A Gillette foi a primeira em aparelhos de barbear. A Tide foi a primeira em detergentes para lavar roupas. A Hayes foi a primeira em modems de computadores. Todas líderes. Uma das razões pelas quais a primeira marca tende a manter a liderança é o nome tornar-se “genérico”. A Xerox, a primeira copiadora, passou a dar nome a todas as copiadoras. As pessoas postam-se diante de uma Ricoh, uma Sharp ou uma Kodak e dizem: “Como faço para tirar uma xerox?”. Pedem Kleenex (no Brasil, papel Yes), quando na caixa está escrito Scott. Oferecem-nos uma Coca, quando só têm Pepsi-Cola. Quantas pessoas pedem fita adesiva, em vez de Scotch (no Brasil, Durex)? Não muitas. Todo o mundo usa os nomes das marcas, quando estes se tornam genéricos. Band-Aids, Fiberglass, Formica, Gore-Tex, Jello, Krazy Glue, Q-tips, Saran Wrap e Velcro, para citar só alguns. Algumas pessoas fazem todo o possível para tornar genérico um nome de marca. “Fedex este pacote para o litoral” (Envie este pacote pela Federal Express — a principal transportadora americana). Se estiver apresentando a primeira marca em uma nova categoria, sempre procure escolher um nome que possa ser usado de forma genérica. (Os advogados aconselham o contrário, mas que sabem eles sobre as Leis de Marketing?)

Não só em geral a primeira marca torna-se líder, como também a ordem das vendas das marcas de seguimento é a mesma de seus lançamentos. O melhor exemplo é o ibuprofem (agente antiinflamatório). O Advil foi a primeira marca a entrar no mercado, o Nuprin, a segunda e o Medipren, a terceira. Essa é a ordem exata da preferência que gozam agora. O Advil tem 64 por cento do mercado de ibuprofem, o Nutrin tem 20 por cento e o Medipren tem 8 por cento.

A quarta marca a entrar no mercado foi o Motrin IB. Embora tendo o poderoso nome de receita para o ibuprofem, a participação do Motrin no mercado é ainda menor do que a do Medipren. (Lembre-se de que o Advil foi apresentado com a característica de ser “o mesmo que o Motrin”.)

Observe também a substituição genérica. Os consumidores usam Advil como nome genérico. É raro usarem a palavra ibuprofem (antiinflamatório). Até os médicos dizem aos pacientes: “Tome dois Advil e me telefone pela manhã”.

Considere ainda o Tylenol, a primeira marca de acetaminofenol. O Tylenol está tão à frente da marca nº 2, que é difícil determinar quem é o nº 2.

Se o segredo do sucesso é chegar à mente primeiro, em que estratégias empenham-se muitas empresas? A do produto melhor.

O assunto mais recente e mais quente no campo da administração comercial chama-se *benchmarking*, ou “ponto de referência”. Considerada a “máxima estratégia competitiva”, o *benchmarking* é o processo de avaliar e comparar os produtos da empresa com os

melhores do ramo. É elemento essencial em um processo às vezes chamado de “Administração da Qualidade Total”.

Infelizmente, o *benchmarking* não funciona. Independente da realidade, as pessoas percebem o primeiro produto a penetrar-lhes na mente como sendo superior. O marketing é uma batalha de percepções, não de produtos.

Qual é o nome da primeira marca de aspirina? A primeira marca de acetaminofenol?

(Dica: Substitua “primeira” por “principal” e terá as respostas a essas perguntas.)

Charles Schawb autoproclama-se “a maior corretora de descontos dos Estados Unidos”.

Surpreende-o o fato de o Charles Lindbergh dos negócios de corretagem de descontos ser Charles Schawb?

Neil Armstrong foi a primeira pessoa a pisar na lua. Quem foi a segunda?

Roger Banister foi a primeira pessoa a correr dois quilômetros em 4 minutos. Quem foi a segunda?

George Washington foi o primeiro presidente dos EUA. Quem foi o segundo?

Thomas’ foi a primeira marca de *muffins*. Qual foi a segunda?

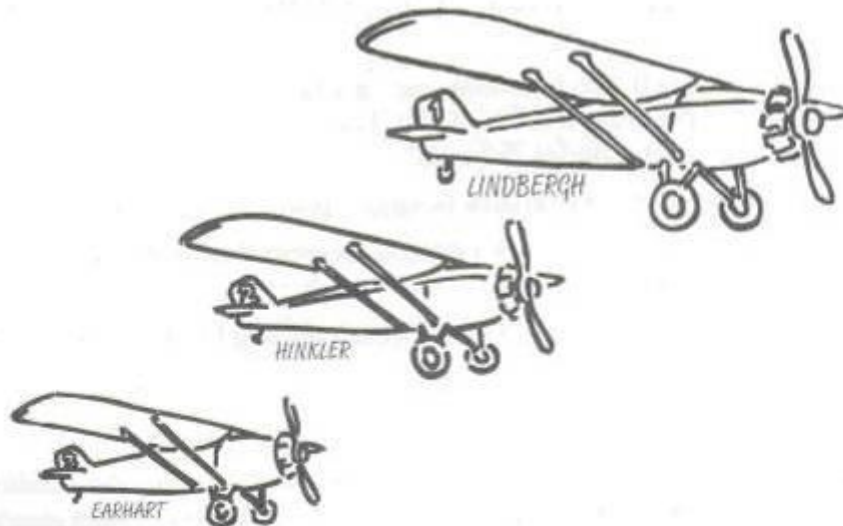
Gatorade foi a primeira bebida esportiva. Qual foi a segunda?

Se você é o segundo na mente das pessoas, estará fadado a definhar para sempre com Buzz Aldrin, John Landy, John Adams e alguma marca desconhecida de *muffins*? Não necessariamente.

Por sorte, existem outras leis.

A LEI DA CATEGORIA

Se não puder ser o primeiro em uma categoria,
estabeleça uma nova categoria em que seja o primeiro.



Cap. 2

A lei da Categoria

Qual é o nome da terceira pessoa a atravessar o oceano Atlântico em vôo solo?
Se você não sabia que Bert Hinkler foi a segunda pessoa a voar sobre o Atlântico, talvez imagine não ter a menor possibilidade de saber o nome da terceira pessoa.
Mas tem. A terceira pessoa foi Amelia Earhart.
Ora, é Amelia conhecida como a terceira pessoa a atravessar o oceano Atlântico em vôo solo, ou como a primeira mulher a fazê-lo? Importante princípio de marketing: Se não puder ser o primeiro em uma categoria, estabeleça uma nova categoria em que seja o primeiro.
Depois que a Heineken alcançou grande sucesso, o pessoal na Anheuser-Busch poderia dizer: "Nós também devemos importar uma cerveja". Em vez disso, disseram: "Se há

mercado para uma cerveja cara importada, talvez haja mercado para uma cerveja cara nacional”.

E, assim, começaram a promover a Michelob, a primeira cerveja cara nacional nos EUA, que hoje vende o dobro da Heineken. (Na verdade, a Anheuser-Busch também introduziu uma cerveja importada, a Carlsberg, que tem grande renome na Europa. Nos EUA, porém a seguidora Carlsberg não alcançou lugar algum.)

A Miller Lite foi a primeira cerveja leve americana. Demorou cinco anos para um importador dizer: “Se há mercado para uma cerveja leve nacional, talvez haja também para uma cerveja leve importada”. O resultado foi a Amstel Light que ficou sendo a cerveja leve importada de maior venda.

Se você não chegou à mente primeiro, não perca a esperança. Descubra uma nova categoria em que possa ser o primeiro. Não é tão difícil quanto pensa.

Depois que a IBM transformou-se em um grande sucesso com computadores, tudo quanto é empresa correu para esse campo: Burroughs, Control Data, General Electric, Honeywell, NCR, RCA e Sperry. Eram chamadas de “Branca de Neve e os Sete Anões” Que anão cresceu para ser uma potência mundial, com 126.000 empregados e vendas de US\$14 bilhões? Uma empresa com frequência apelidada de “segunda maior empresa de computadores do mundo”

Nenhum dos anões. A empresa de computadores mais bem-sucedida das décadas de 1970 e 1980, depois da IBM, era a Digital Equipment Corp.

A IBM era a primeira em computadores. A DEC era a primeira em minicomputadores. Muitas outras empresas de computadores (e os empresários, seus donos) tornaram-se ricos e famosos, seguindo um princípio simples. Se não puder ser o primeiro em uma categoria, estabeleça uma nova categoria na qual você seja o primeiro.

A Tandem foi a primeira em computadores tolerantes a falhas e construiu um negócio de US\$1.9 bilhão. Então, a Stratus apresentou o primeiro minicomputador tolerante a falhas. Agora, a Stratus é uma empresa de US\$800 milhões.

O marketing é difícil? Não, as Leis de Marketing são muito simples. Pôr as coisas em prática é outro assunto.

A Cray Research alcançou o auge com o primeiro supercomputador. Hoje, é uma empresa de US\$800 milhões. Por isso, a Convex ligou os fatos e lançou o primeiro minisupercomputador. Hoje, é uma empresa de US\$200 milhões.

Às vezes, transformamos um participante não classificado em vencedor, inventando uma nova categoria. A Commodore era apenas mais um fabricante de computadores pessoais para o lar que não ia para a frente até que posicionou o Amiga como o primeiro computador “multimídia”. Hoje, o Amiga Commodore é um grande sucesso. Mais de US\$500 milhões são vendidos por ano.

Há muitas maneiras diferentes de ser o primeiro. A Dell entrou no apinhado campo do computador pessoal, sendo a primeira a vender computadores pelo telefone. Hoje, é uma empresa de US\$900 milhões.

A DEC, grande vencedora em computadores, transformou-se em grande perdedora em computadores pessoais. Primeiro, seguiu a IBM e outras no campo do computador pessoal para escritório e se deu mal. Há pouco tempo, seguiu a Dell e outras no marketing direto de PCs. Com certeza vai continuar no vermelho.

Ao lançar um novo produto, a primeira pergunta a fazer a si mesmo não é: “Este produto é melhor do que o da concorrência?”. A primeira pergunta a fazer é: “Primeiro em quê?”.

Em outras palavras, em que categoria este novo produto é o primeiro?

Charles Schwab não abriu uma nova firma de corretagem. Abriu a primeira corretora de descontos. Hoje, a Charles Schwab é a maior corretora de descontos dos EUA.

A Lear's não foi a primeira revista feminina, mas foi a primeira revista para a mulher madura. (A revista para a mulher que não nasceu ontem.)

Isso é contrário ao pensamento de marketing tradicional, que é orientado para a marca. O que fazer para as pessoas preferirem a minha marca?

Esqueça a marca. Pense em categorias. Quando se trata de marca, os possíveis clientes ficam na defensiva. Todos se interessam pelo que é novo. Pouca gente interessa-se pelo que é melhor.

Quando você é o primeiro em uma nova categoria, promova a categoria. Em essência, você não tem concorrência. A Digital Equipment explicou aos clientes em perspectiva por que deviam comprar um minicomputador, não um minicomputador Digital. No começo, a Hertz vendia o serviço de locação de carros e a Coca-Cola vendia refrigerantes. Naquele tempo, os programas de marketing de ambas as empresas eram mais eficientes.

Contudo, em sua maioria, as empresas são orientadas para a marca. Pensam marcas, falam marcas e promovem marcas, quando deveriam concentrar-se em categorias.

Pergunte a si mesmo: Em que categoria podemos ser os primeiros a entrar?

Depois de ter inventado uma categoria, pode despende todos os esforços para promover os méritos da categoria. Você é o líder e pode refestelar-se e gozar todos os benefícios da liderança.

3

A LEI DA MENTE

É melhor ser o primeiro
na mente do que o
primeiro no mercado.



INTRODUCED IN 1974



INTRODUCED IN 1976

Cap. 3 A Lei da Mente

O primeiro computador pessoal foi o MITS Altair 8800. A Lei da Liderança sugeria que o MITS Altair 8800 (uma infeliz escolha de nome) deveria ser a marca de computadores pessoais nº 1. Infelizmente, o produto já nem existe mais. A DuMont inventou o primeiro aparelho de televisão comercial. A Duryea introduziu o primeiro automóvel e a Hurley, a primeira máquina de lavar. Todas desapareceram. Há alguma coisa de errado com a Lei da Liderança exposta no Capítulo 1? Não, mas a Lei da Mente modifica a Lei da Liderança. É melhor ser o primeiro na mente do que ser o primeiro no mercado. O que, se ocorrer, atenua a importância de ser o primeiro na mente.

Ser o primeiro na mente é tudo em marketing. Ser o primeiro no mercado é importante apenas na medida em que lhe permite chegar à mente primeiro.

Por exemplo, a IBM não foi a primeira no mercado com o computador de grande porte. A Remington Rand foi a primeira, com o UNIVAC. Porém, graças a um esforço maciço de marketing, a IBM chegou à mente primeiro e logo venceu a batalha dos computadores. A Lei da Mente resulta da Lei da Percepção. Se o marketing é uma batalha de percepção, não de produto, então a mente tem precedência no mercado.

Todo ano, milhares de pseudo-empresários tropeçam nesta lei. Alguém tem uma idéia ou conceito que acredita irá revolucionar um ramo industrial. E pode ser que isso seja mesmo verdade. O problema é colocar a idéia ou conceito na mente do cliente em perspectiva.

A solução convencional para o problema é “dinheiro”. Isto é, os recursos para planejar e construir organizações de produtos ou serviço, mais os recursos para dar entrevistas coletivas à imprensa, comparecer a exposições, publicar anúncios e realizar programas de mala direta (Capítulo 22, “A Lei de Recursos”).

Infelizmente, isso dá origem à percepção de que a resposta a todas as perguntas de marketing é a mesma. Dinheiro. Não é verdade.

Mais dinheiro é desperdiçado em marketing do que em qualquer outra atividade humana. (Exceto as atividades do governo, evidentemente.) Depois que outro entra na mente de seu cliente em perspectiva, dinheiro não é o bastante para tomar a posição dele.

Não se pode mudar a mente, depois que ela se decidiu. É como ir ombro a ombro contra o inimigo entrincheirado. O Ataque da Brigada Ligeira em Balaclava é o exemplo mais famoso, seguido de perto pelo fiasco de Pickett em Gettysburg. A Wang foi a primeira em processadores de texto. Mas o mundo passou por eles e foi até os computadores. A Wang, entretanto, não conseguiu fazer a transição. Apesar de gastar milhões de dólares na promoção de seus computadores pessoais e minicomputadores, a Wang continua conhecida como uma empresa de processadores de texto.

A Xerox foi a primeira em copiadoras e depois tentou entrar nos negócios de computadores. Vinte e cinco anos e US\$2 bilhões mais tarde, a Xerox pouco progrediu em computadores.

Para mudar algo em um computador, basta apagar ou digitar por cima do material existente.

Quer mudar alguma coisa na mente? Esqueça. Depois de fazer uma escolha, é difícil, se não impossível, a mente mudar. A coisa mais inútil que se pode fazer em marketing é tentar mudar a mente humana.

Isso explica o mistério da opinião bem formada que aparece quase de repente na mente da pessoa. Até um certo dia, nunca ouvimos falar de determinada pessoa que, no dia seguinte, é famosa. A sensação “da noite para o dia” não é incomum. É a maneira normal de se construírem reputações na mente.

Se quiser deixar alguém bem impressionado, não pode insinuar-se em sua mente e depois, devagar, estabelecer uma opinião. A mente não funciona desse jeito.

Tem de invadir a mente. A razão de invadir em vez de insinuar-se é as pessoas não gostarem de mudar de idéia. Depois que o percebem de um jeito, é aquilo e ponto final. Parece que o arquivam na mente como um certo tipo de pessoa. Na mente delas, você não pode mudar.

A única maneira de mudar essa percepção é tornar-se um tipo diferente de pessoa na mente de outros indivíduos, para que a maioria supere a minoria. (É o efeito de adesão descrito em muitos livros de psicologia. Se alguém descobre que não está em sintonia com a maioria, às vezes muda de idéia. Mas não foi você quem fez isso. Foram os outros.)

Um dos mistérios do marketing é o papel do dinheiro. Um dia, uns poucos dólares operam grande milagre. No outro, milhões de dólares não salvam a empresa da ruína.

Quando trabalhamos com a mente aberta, até uma pequena quantia de dinheiro nos leva longe. A Apple levantou-se no campo dos computadores com US\$91,000 que Mike Markkula contribuiu. Hoje, a Apple não é só uma sobrevivente. É a principal marca de computadores pessoais para os lares.

O problema da Apple para entrar na mente recebeu ajuda de seu nome simples e fácil de lembrar. Por outro lado, os concorrentes da Apple tinham nomes complicados, difíceis de lembrar.

No início, quatro computadores pessoais estavam em posição na plataforma de lançamento. Apple II, Commodore Pet, IMSAI 8080, MITS Altair 8800 e Radio Shack TRS-80.

Pergunte a si mesmo qual é o nome mais simples e mais fácil de lembrar. Depois pergunte às empresas Commodore, IMSAI, MITS e Radio Shack porque não deram nomes mais simples a seus produtos.

As Leis de Marketing são simples. A capacidade da mente humana para complicar as coisas não conhece limites.

4

A LEI DA PERCEPÇÃO

O marketing não é uma batalha de produtos,
é uma batalha de percepção.



Cap. 4

A Lei da Percepção

Muita gente pensa que o marketing é uma batalha de produtos. No final das contas, supõem, o melhor produto vencerá.

Os profissionais de marketing ocupam-se previamente em fazer pesquisas e “obter os fatos”. Analisam a situação para certificar-se de que a verdade está do lado deles.

Depois, deslizam com confiança na arena de marketing, seguros de que têm o melhor produto e que, no fim das contas, o melhor produto vencerá.

É uma ilusão. Não há nenhuma realidade objetiva. Não há fatos. Não há melhores produtos. Tudo o que existe no mundo de marketing são percepções nas mentes do cliente ou cliente em perspectiva. A percepção é a realidade. Tudo o mais é ilusão.

Toda verdade é relativa. Relativa à nossa mente ou à mente de outro ser humano.

Quando você diz: “Estou certo e o outro está errado”, na verdade está dizendo que você percebe melhor do que o outro.

A maioria das pessoas pensa assim. Têm um senso de infalibilidade pessoal. Suas percepções são *sempre* mais apuradas do que as dos vizinhos ou amigos. Verdade e percepção fundem-se na mente, de modo a não haver diferença entre as duas.

Não é fácil ver que é assim. Para suportar a terrível realidade de estar sozinho no universo, as pessoas projetam-se no mundo exterior. “Vivem” na arena de livros, cinema, televisão, jornais, revistas. “São membros” de clubes, organizações, instituições. Essas representações exteriores do mundo parecem mais reais do que a realidade dentro de suas mentes.

As pessoas apegam-se firmemente à crença de que a realidade é o mundo fora da mente e que o indivíduo é uma partícula diminuta em uma espaçonave global. O contrário é que é a verdade. A única “realidade” de que podemos ter certeza são nossas percepções. Se o universo existe, existe dentro de nossa mente e da mente dos outros. Essa é a realidade com a qual os programas de marketing têm de lidar.

É certo que pode haver oceanos, rios, metrópoles, cidades, árvores e casas lá fora, mas não há nenhum jeito de conhecermos essas coisas, exceto por meio de nossas percepções. O marketing é a manipulação dessas percepções.

A maioria dos erros de marketing origina-se da suposição de estarmos lutando em uma batalha de produtos enraizada na realidade. Todas as leis contidas neste livro derivam exatamente do ponto de vista contrário.

O que algumas pessoas ligadas ao marketing consideram como as leis “naturais” de marketing baseia-se na premissa falha de que o produto é o “herói” do programa de marketing e que você vence ou perde dependendo dos méritos do produto. É por isso que o modo lógico e natural de comercializar um produto é invariavelmente errado.

Só estudando como as percepções se formam na mente e concentrando os programas de marketing nessas percepções é possível superar os instintos de marketing basicamente incorretos.

Cada um de nós (fabricante, distribuidor, negociante, cliente ou cliente em perspectiva) vê o mundo por intermédio de um par de olhos. Como podemos saber se lá fora há verdade objetiva? Quem poderia medi-la? Quem nos falaria sobre ela? Só outra pessoa olhando a mesma cena com outro par de olhos.

A verdade não é nada mais nem menos do que a percepção de um especialista. E a própria verdade desse especialista é apenas uma percepção. E quem é o especialista? É alguém percebido como especialista na mente de outra pessoa

Se a verdade é tão ilusória, por que há tanta discussão em marketing a respeito dos “fatos”? Por que tantas decisões de marketing baseiam-se em comparações reais? Por que tanta gente ligada ao marketing presume que a verdade está a seu lado? Que sua tarefa é fazer da verdade uma arma para corrigir as percepções erradas que existem na mente do cliente em perspectiva?

Os profissionais de marketing concentram-se em fatos porque acreditam na realidade objetiva. É também fácil para eles presumirem que a verdade está do lado deles. Se pensa que precisa do melhor produto para vencer uma batalha de marketing, então é fácil crer que tem o melhor produto. Basta uma pequena mudança em suas percepções. Mudar a mente do cliente em perspectiva é outra história. É tarefa difícil mudar a mente dos clientes. Com um pouco de experiência em uma categoria de produtos, o consumidor presume estar certo. A percepção que existe na mente é, com frequência, interpretada como verdade universal. Raramente, ou nunca, as pessoas estão erradas. Pelo menos em suas mentes.

É mais fácil ver o poder da percepção sobre os produtos quando estes estão separados por alguma distância. Por exemplo, os três carros japonês importados pelos EUA mais vendidos são Honda, Toyota e Nissan. A maioria dos profissionais de marketing pensa que a batalha entre as três marcas baseia-se em qualidade, estilo, cavalo-vapor e preço. Nada disso.

O que determina a vitória da marca é o que as pessoas *pensam* sobre um carro Honda, Toyota ou Nissan. O marketing é uma batalha de percepções.

Os fabricantes japoneses de automóveis vendem os mesmos carros nos EUA e no Japão. Se o marketing fosse uma batalha de produtos, pensaríamos que, em ambos os países, a ordem das vendas seria a mesma. Afinal de contas, a mesma qualidade, o mesmo estilo, o mesmo cavalo-vapor e, aproximadamente, os mesmos preços valem para o Japão e para os Estados Unidos.

Mas no Japão, a Honda não é líder. Lá, ela está em terceiro lugar, atrás da Toyota e da Nissan. No Japão, a Toyota vende quatro vezes mais automóveis do que a Honda. Qual é a diferença entre a Honda no Japão e a Honda nos EUA?

Os produtos são os mesmos, mas as percepções nas mentes são diferentes. Se você dissesse a amigos em New York que comprou um veículo Honda, eles iriam perguntar-lhe: “Que tipo de carro comprou? Um Civic, um Accord ou um Prelude?”.

Se dissesse a amigos em Tóquio que comprou um veículo Honda, talvez lhe perguntassem: “Que tipo de motocicleta comprou?”. No Japão, a Honda entrou na mente como fabricante de motocicletas e, aparentemente, muita gente não quer comprar um carro fabricado por uma empresa de motocicletas.

E, que tal o oposto? Seria a Harley-Davidson bem-sucedida, se lançasse um automóvel Harley-Davidson? Talvez você pense que dependeria do carro. Estilo, cavalo-vapor, preço. Talvez até acredite que a fama da Harley-Davidson quanto à qualidade seria uma vantagem.

Nós achamos que não. A percepção da motocicleta solaparia o carro da Harley-Davidson... por melhor que fosse o produto (Capítulo 12, “A Lei da Extensão de Linha”).

Por que a sopa Campbell’s é nº 1 nos EUA e nem chega perto disso no Reino Unido? Por que a sopa Heinz é a nº 1 no Reino Unido e um fracasso nos EUA?

O marketing é uma batalha de percepções, não de produtos. O marketing é o processo de lidar com essas percepções.

Alguns executivos dos refrigerantes acreditam que o marketing é uma batalha de paladares. Bem, a New Coke é a nº 1 em paladar. A Coca-Cola Company realizou 200.000 testes de paladar que “provaram” ter a New Coke gosto melhor do que a Pepsi-Cola e que a Pepsi é mais gostosa que a fórmula original da Coca-Cola agora chamada de Coca-Cola Classic.

Então, quem está ganhando a batalha de marketing? A New Coke, que a pesquisa mostrou ter o melhor sabor, está em terceiro lugar. A Coca-Cola Classic, que a pesquisa mostrou ter o pior sabor, está em primeiro lugar. As pessoas acreditam naquilo que querem acreditar. Provam o que querem provar. O mercado de refrigerantes é uma batalha de percepções, não de sabor.

O que dificulta ainda mais a batalha é que muitas vezes os clientes tomam decisões de compra baseados em percepções de segunda-mão. Em vez de utilizar as próprias percepções, baseiam as decisões de compras na percepção que outra pessoa tem da realidade. É o princípio de “todo o mundo sabe”.

Todo o mundo sabe que os japoneses fabricam carros de melhor qualidade do que os fabricados pelos americanos. Então, as pessoas tomam decisões de compra baseadas no fato de que todo o mundo sabe que os japoneses fabricam carros de melhor qualidade. Ao perguntar a compradores se tiveram experiência pessoal com um produto, na maioria das vezes, a resposta é não. E na maioria das vezes, a experiência que eles têm é deturpada para adaptar-se às suas percepções.

Se você passasse por uma experiência ruim com o carro japonês, seria falta de sorte, porque todo o mundo sabe que os japoneses fabricam carros de alta qualidade. Inversamente, se teve uma boa experiência com um carro americano, teve muita sorte, porque todo o mundo sabe que os carros americanos são mal fabricados.

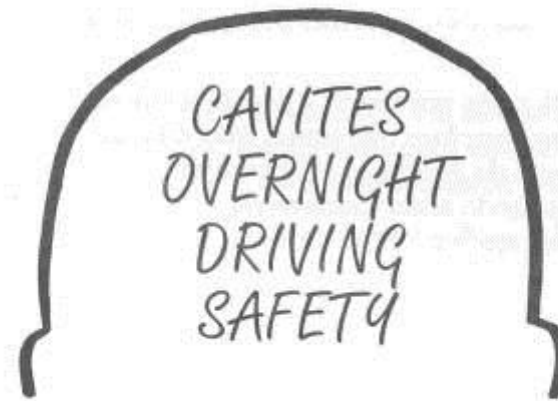
Todo o mundo sabe que há um problema com os carros Audi. Em 23 de novembro de 1986, a CBS pôs no ar um segmento do programa *60 Minute* chamado “Fora de Controle”. Chamava a atenção para uma porção de queixas a respeito da “aceleração involuntária” do Audi. As vendas americanas do Audi tiveram queda repentina, de 60 mil em 1986 para 12 mil em 1991.

Você, em pessoa, teve algum problema com a “aceleração involuntária” ao testar a direção de um Audi? É muito pouco provável. Nenhum especialista em automóveis conseguiu duplicar a queixa enquanto testava o carro. Contudo, a percepção subsiste. O marketing não é uma batalha de produtos. É uma batalha de percepções.

5

A LEI DO FOCO

Em marketing, o mais poderoso conceito é representar uma palavra na mente.



Cap. 5 A Lei do Foco

A empresa alcança um sucesso incrível se descobre um meio de representar uma palavra na mente do cliente em perspectiva. Não uma palavra complicada. Não uma palavra inventada. As palavras simples são as melhores, palavras tiradas diretamente do dicionário.

É a Lei do Foco. Você “marca” seu caminho para a mente, estreitando o foco para uma única palavra ou conceito. É o sacrifício definitivo de marketing.

A Federal Express conseguiu pôr a palavra *overnight* (“Da noite para o dia”) na mente, porque sacrificou sua linha de produtos e focalizou apenas a entrega de pacotes da noite para o dia.

De certo modo, a Lei da Liderança — É melhor ser o primeiro do que o melhor — permite à primeira marca ou empresa representar uma palavra na mente. Mas a palavra utilizada pelo líder é simples a ponto de ser invisível.

O líder controla a palavra que representa a categoria. A IBM representa “computador” na mente. É outra maneira de dizer que a marca passa a ser o nome genérico da categoria. “Precisamos de um IBM.” Há alguma dúvida que a necessidade é de um computador? Também é possível testar a validade de uma pretensão de liderança por meio de um teste de associação de palavras. Se as palavras dadas são computador, copiadora, barra de chocolate e cola, as três palavras mais associadas são IBM, Xerox, Hersheys* (no Brasil, Nestlé) e Coca.

O líder sagaz dá mais um passo à frente para solidificar sua posição. A Heinz representa a palavra *ketchup* na mente. Mas a Heinz foi em frente, isolando a qualidade mais importante do *ketchup*. “O *ketchup* mais cremoso do Oeste” é como a Heinz está se apropriando antecipadamente à qualidade da espessura. Representar a palavra “cremoso” ajuda a Heinz a manter sua fatia de 50 por cento do mercado.

Se você não é um líder, sua palavra precisa ter um foco restrito. Entretanto, ainda mais importante, sua palavra tem de estar “disponível” na categoria. Ninguém mais pode ter controle sobre ela.

Não é preciso ser um gênio linguísta para encontrar um vencedor. A Prego avançou contra a líder Ragu no mercado de molho de macarrão e conquistou a fatia de 25 por cento, com uma idéia usurpada da Heinz. A palavra da Prego “mais espesso”.

As palavras mais eficazes são orientadas para os benefícios. Por mais complicado que seja o produto, por mais complicadas que sejam as necessidades do mercado, é sempre melhor focalizar em uma única palavra ou em um único benefício em vez de em dois, três ou quatro. Há também o “efeito prestígio”. Se estabelecer um benefício de maneira sólida, é provável que o cliente em perspectiva lhe dê também uma porção de benefícios.

Um molho de macarrão “mais espesso” sugere qualidade, ingredientes nutritivos, valor etc. Um carro “mais seguro” sugere um traçado e um trabalho de engenharia melhores. Quer isso seja, quer não seja o resultado de um programa deliberado, em sua maioria, as empresas (ou marcas) de sucesso são as que “representam uma palavra” na mente do cliente em perspectiva. Alguns exemplos:

Crest	Cáries
Mercedes	Engenharia
BMW	Direção
Volvo	Segurança
Domino's	Entrega em domicílio
Pepsi-Cola	Juventude
Nordstrom	Serviço

(Não vale a pena representar certas palavras, como a *fahrvergnugen* da Volkswagen.)

As palavras podem ser de vários tipos. Há as que se relacionam com os benefícios (prevenção de cáries), as relacionadas com serviços (entrega em domicílio), com o público (gente mais jovem) e com vendas (marca preferida).

Nada dura para sempre. Chega uma hora em que a empresa precisa mudar as palavras. Não é tarefa fácil.

A história recente da Lotus Development Corp. demonstra a natureza do problema. Durante alguns anos, a Lotus representou as palavras “planilha eletrônica na mente.

Lotus era sinônimo de 1-2-3 ou “planilha eletrônica

Mas o mundo das “planilhas eletrônicas” está ficando competitivo e o potencial de crescimento está ficando limitado. Da mesma forma que outras empresas, a Lotus queria crescer. Como a Lotus vai ultrapassar seu negócio de um produto único?

A resposta convencional é expandir-se em todas as direções como fizeram a IBM e a Microsoft. Aliás, a Lotus fez algumas extensões de linha, com a compra do Ami Pro, um software de processamento de texto e com a introdução de alguns novos produtos de software.

Depois, a Lotus reorganizou-se para focalizar um novo conceito chamado *groupware*. A Lotus foi a primeira empresa de software a desenvolver um bem-sucedido produto de software para redes de PCs. Se as coisas derem certo, de maneira gradativa a Lotus representará uma segunda expressão na mente. (Primeiro a planilha eletrônica, agora *groupware*.)

Ao contrário da Microsoft, a Lotus agora tem um foco incorporado. Não acontecerá da noite para o dia, mas a Lotus talvez assuma uma forte posição duradoura no campo do software. O que “Da noite para o dia” fez para a Federal Express e “Segurança” fez para a Volvo, “Groupware” poderá fazer para a Lotus Development Corp.

Não podemos aceitar a palavra de outra pessoa. O que torna plausível a estratégia da Lotus é o fato de nenhuma outra empresa representar a palavra *groupware*. Além disso, há na indústria uma enorme tendência para a instalação de redes de computadores. Mais da metade de todos os computadores comerciais estão ligados a uma rede. Há até uma revista nova chamada *Network Computing*.

Muitas empresas percebem a vantagem de representar uma palavra ou um conceito único. (Em geral, chamada “a visão da empresa”.) Mas não se dão ao trabalho de serem os primeiros a assegurar o direito ao conceito ou palavra.

Em marketing, não dá certo abandonar a palavra própria e sair em busca uma palavra representada pelos outros. Foi o caso da Atari, que representava a palavra “videogame” na mente. Mas, em 1982, o negócio passou a ser moda passageira e a Atari tomou novos rumos. Queriam que “Atari” significasse “computadores”.

O presidente James Morgan expôs a situação: “A força da Atari como nome tende a ser também sua fraqueza. É sinônimo de videogames. A Atari precisa definir sua imagem e ampliar sua definição comercial para produtos eletrônicos de consumo”.

Infelizmente para a estratégia do sr. Morgan, uma porção de outras empresas, inclusive a Apple e a IBM, representavam a palavra que ele queria. A diversificação da Atari foi um desastre. Mas a verdadeira ironia foi o fato de outra empresa chegar em 1986 e assumir o conceito que a Atari abandonara. A empresa era a Nintendo, que hoje tem 75 por cento de um mercado multibilionário. Hoje em dia, quem sabe onde está a Atari?

A essência do marketing está em restringir o foco. Nós nos fortalecemos quando reduzimos o âmbito de nossas operações. Se corremos atrás de tudo, não podemos representar alguma coisa.

Algumas empresas aceitam a necessidade de restringir o foco e tentam realizar essa estratégia de maneiras que provocam o próprio fracasso. “Enfocaremos a qualidade. Não daremos ênfase ao preço.”

O problema é que, se não restringimos os negócios a produtos de alto preço como fazem a Mercedes-Benz e a BMW, os clientes não crêem em nós.

A General Motors procura vender qualidade em todos os níveis de preço. Seu *slogan* mais recente é “Pôr qualidade na estrada”. Todo produto da GM inclui a “Marca de Excelência”

Sabe o que estão fazendo na Ford? A mesma coisa. “A qualidade é a tarefa nº 1”, dizem os anúncios da Ford.

Lá na Chrysler, Lee Iacocca proclama: “Não queremos ser o maior, queremos apenas ser o melhor”. (Será que alguém acredita que Iacocca não quer ser o maior?)

É o grande negócio dentro da empresa. Qualidade Total, o caminho para a grandeza. É um tema espetacular em reuniões com revendedores, em especial com floreios de corneta e as dançarinas.

Mas fora da empresa, a mensagem desintegra-se. Existe alguma empresa que se proclame “sem qualidade”? Não, todo o mundo defende a qualidade. Em consequência, ninguém a tem.

Não é possível restringir o foco com qualidade ou qualquer outra idéia que não tenha proponentes para o ponto de vista contrário. Não é possível posicionar-se como um político honesto porque ninguém está disposto a assumir a posição contrária, embora haja muitos candidatos em potencial.

É possível, entretanto, posicionar-se como o candidato a favor do capital ou a favor do trabalho e ser imediatamente aceito como tal, porque há apoio para o outro lado.

Ao criar a “palavra” em que irá concentrar-se, prepare-se para rechaçar os advogados. Eles querem pôr marca registrada em tudo. O truque é fazer os outros usarem a palavra. (Para ser um líder é preciso ter seguidores.) Ajudará a Lotus se outras empresas entrarem no negócio de groupware. Aumentará a importância da categoria e as pessoas ficarão mais impressionadas com a liderança da Lotus.

Depois de ter a palavra, é preciso fazer todo o possível para protegê-la no mercado. Um bom exemplo é o caso da BMW. Durante anos eles foram a máquina de “dirigir” definitiva. Então, decidiram ampliar a linha de produtos e correr atrás da Mercedes-Benz com grandes sedãs série 700. O problema é: Como pode uma sala de estar sobre rodas ser a máquina de guiar definitiva? Não só não dá para sentir a estrada, como são esmagados todos os pilares nos comerciais.

Em consequência disso, as coisas começaram a entrar em declínio para a BMW. Por sorte, introduziram há pouco um novo BMW pequeno e estão enfatizando a palavra “guiar” uma vez mais. Recuperaram o foco.

A Lei do Foco aplica-se a qualquer coisa que estejamos vendendo ou mesmo combatendo a venda. Como as drogas, por exemplo. A cruzada antidrogas na televisão e nas revistas sofre por falta de foco. Não há nenhuma palavra colocada nas mentes dos usuários de drogas que comece a combater a venda do conceito de drogas. A propaganda antidrogas é generalizada demais.

As forças antidrogas (profissionais, afinal de contas) deveriam seguir o exemplo dos amadores que estão brigando a respeito do aborto. Ambos os lados concentraram-se em palavras poderosas: pró-vida e pró-escolha.

As forças antidrogas deveriam fazer o mesmo. Focalizar uma única palavra forte. O que a campanha deveria é fazer das drogas o que o cigarro é hoje: socialmente inaceitável.

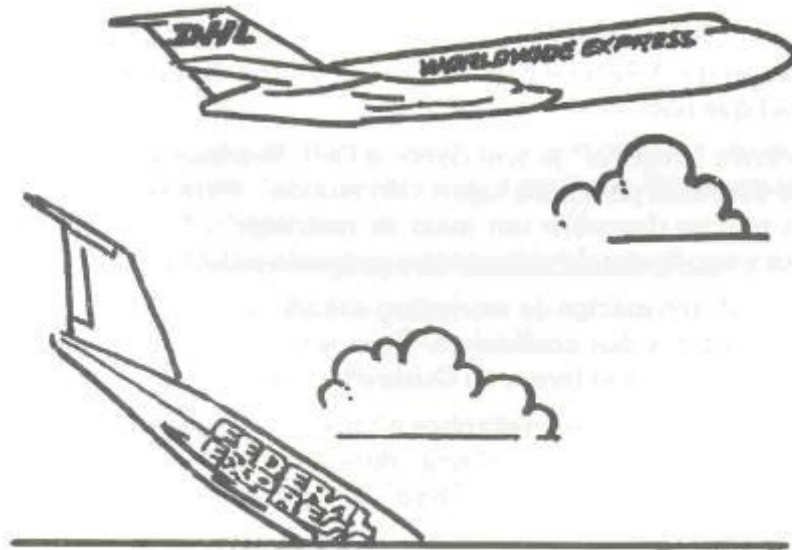
Uma palavra que poderia fazer isso é a palavra definitiva da decadência, “perdedor”.

Como o uso das drogas causa todo tipo de perdas (emprego, família, amor-próprio, liberdade, vida), um programa que dissesse “Drogas servem para perdedores” teria forte impacto. Em especial no usuário por diversão, mais preocupado com o status social.

A Lei do Foco poderia ajudar a solucionar um dos maiores problemas sociais.

A LEI DA EXCLUSIVIDADE

Duas empresas não podem representar
a mesma palavra na mente.



Cap. 6 A Lei da Exclusividade

A Volvo representa “segurança”. Muitos outros fabricantes de automóveis, inclusive a Mercedes-Benz e a General Motors, tentaram realizar campanhas de marketing baseadas na segurança. Todavia, nenhuma conseguiu entrar na mente do cliente em perspectiva com uma mensagem sobre a segurança.... exceto a Volvo.

O caso da Atari mostra a futilidade de tentar assumir a posição de “computador doméstico” contra concorrentes bem estabelecidos. Uma variante com o nome de “computador de jogos” teria sido possível porque tiraria vantagem da percepção de jogos da Atari. Mas é tudo. A posição de computador doméstico pertencia à Apple, à Commodore e a outras.

Apesar de casos de fracasso como esse, muitas empresas continuam a desobedecer à Lei da Exclusividade. Depois que as pessoas tomaram uma resolução não é possível

mudar suas mentes. De fato, o que se faz com frequência é reforçar a posição do concorrente, dando mais importância ao conceito dele.

A Federal Express afastou-se da expressão “Da noite para o dia” e está em meio à tentativa de tirar “mundial” da DHL. Nos envelopes da Federal Express vinha impresso com destaque “Carta do dia para a noite”. Agora está “Carta Fedex”. E o anúncio não diz mais “Quando a encomenda tem positivamente que chegar da noite para o dia”.

A palavra que tem aparecido nos anúncios da Federal Express é “Mundial”, o que leva à pergunta: a Federal Express conseguirá ser dona da palavra “mundial”? É bem provável que não.

A palavra “mundial” já tem dono, a DHL Worldwide Express, com o conceito de “Mais depressa para mais lugares do mundo”. Para ser bem-sucedida, a Federal Express precisa descobrir um meio de restringir o foco contra a DHL. Não conseguirá fazer isso tentando representar a mesma palavra na mente.

Outro esforço maciço de marketing voltado para a palavra de outra empresa encontra-se na terra dos coelhinhos. Para ser específico, o coelhinho rosa da Energizer que está tentando tomar da Duracell o conceito de “duradura”.

Não importa quantos coelhinhos a Eveready lance na briga, a Duracell ainda assim conseguirá agarrar-se à palavra “duradura”. Chegou à mente primeiro e apossou-se do conceito. Até a parte “Dura” do nome transmite o conceito de durabilidade.

Muitas vezes o que leva os “marqueteiros” a tomarem esse caminho cheio de armadilhas é aquela coisa maravilhosa chamada pesquisa. Empregam-se exércitos de pesquisadores, realizam-se reuniões específicas, tabulam-se questionários e o que volta em um relatório pesando quase dois quilos é uma lista ilusória de atributos que os usuários desejam em um produto ou serviço. Assim, é isso o que as pessoas querem, é isso que devemos dar-lhes.

Qual é o maior problema que as pessoas têm com pilhas? Elas acabam nas ocasiões mais inoportunas. Portanto, qual é o atributo nº1 das pilhas? A durabilidade, naturalmente. Se a durabilidade é o que as pessoas querem, é isso que devemos anunciar. Certo? Errado.

O que os pesquisadores nunca revelam é que outra empresa já é dona da idéia. Preferem incentivar os clientes a organizarem programas maciços de marketing. A teoria é: se gastar bastante dinheiro, ficará dono da idéia. Certo? Errado.

Há alguns anos, o Burger King começou a descer essa encosta escorregadia e dela nunca se recuperou de vez. Uma pesquisa de marketing mostrou que o atributo mais popular dos lanches rápidos era “rápido”, o que não era nenhuma novidade.

Assim, o Burger King fez o que faz a maioria dos “marqueteiros” fortes. Foram à agência de propaganda e disseram: “Se o mundo quer rapidez, nossa propaganda deve dizer que somos rápidos”

A pesquisa menosprezou o fato de a McDonald’s ser percebida como a rede de hambúrgueres mais rápida dos EUA. A palavra “rápido” pertencia à McDonald’s.

O Burger King não se assustou com isso e lançou a campanha com o slogan: “A melhor comida para as ocasiões rápidas”

Rapidamente, o programa transformou-se em desastre, quase igual ao do “Herb”. A agência de propaganda foi demitida, a gerência foi demitida, a empresa foi vendida e o declínio continuou.

Muitas pessoas pagaram o preço da desobediência à Lei da Exclusividade.

A LEI DA ESCADA

A estratégia a adotar depende do degrau ocupado na escada.



Cap. 7 A Lei da Escada

Embora chegar à mente primeiro deva ser o principal objetivo de marketing, o fracasso nesse empenho não leva à perda da batalha. Há estratégias a serem usadas pelas marcas nº2 e nº 3.

Todos os produtos não foram criados iguais. Há uma hierarquia na mente que os consumidores em perspectiva utilizam para tomar decisões.

Para cada categoria, há uma escada de produtos na mente. Em cada degrau está uma das marcas. Vejamos a categoria de locação de carros. A Hertz chegou à mente primeiro e ocupou o degrau mais alto. A Avis chegou à mente em segundo lugar e a Nacional, em terceiro.

A estratégia de marketing a adotar depende de quando você chegou à mente e, portanto, do degrau que ocupa na escada. Naturalmente, quanto mais alto melhor.

Vejamos, por exemplo, a Avis. Durante anos, a Avis anunciou a qualidade de seu serviço de locação de carros. “A melhor em locação de carros” foi uma de suas campanhas.

O leitor olhava para o anúncio e dizia: “Como eles podem ter o melhor serviço de locação de carros, se não ocupam o degrau mais alto de minha escada?”.

Então, a Avis fez algo que é preciso fazer para avançar na mente do cliente em perspectiva. Reconheceu a posição que ocupava na escada. “A Avis é apenas a nº 2 em locação de carros. Então por que nos preferir? Porque nos esforçamos mais”. Durante 13 anos seguidos a Avis perdera dinheiro. Então, admitiu ser a nº 2 e começou a ganhar dinheiro. Muito dinheiro.

Logo depois, a empresa foi vendida à ITT que imediatamente colocou nos anúncios: “A Avis será a nº 1”.

Não, não vai, diziam os clientes em perspectiva. Não está no degrau superior de minha escada. E para comprovar, muitos pegaram o telefone e ligaram para a Hertz. A campanha foi um desastre.

Muitos profissionais de marketing interpretaram erroneamente o caso da Avis.

Presumiram que a empresa era bem-sucedida porque se esforçava mais. (Isto é, tinha o melhor serviço.)

Em absoluto. A Avis alcançou o sucesso porque relacionou-se com a posição ocupada na mente pela Hertz. (Se esforçar-se mais fosse o segredo do sucesso, Harold Stassen teria sido presidente muitas vezes.)

Muitos “marqueteiros” cometem o mesmo erro que a Avis. No momento, a Adelphi University em Garden City, Long Island, está se comparando (favoravelmente) com a Harvard. Espere um pouco, diz o vestibulando, a Adelphi não está em minha escada de universidades. Como seria de se esperar, a Adelphi não atrai com muito sucesso os melhores estudantes.

A mente é seletiva. Os clientes em perspectiva utilizam a escada para decidir que informações rejeitar. Em geral, a mente só aceita novos dados que sejam consistentes com sua escada de produtos daquela categoria, ignorando tudo o mais.

Quando a Chrysler comparou seus carros com os da Honda, poucas pessoas trocaram os Preludes e Accords por Plymouths e Dodges. A manchete de um anúncio da Chrysler dizia: “Comparar um Dodge usado com um Honda *novo* parecia um tanto ridículo. Até que vimos os resultados”. De acordo com o anúncio, 100 pessoas foram convidadas a comparar um Dodge Spirit com 120.000km rodados com um Honda Accord novo. A maioria (58 em 100) escolheu o Dodge usado.

Ridículo.

Quando a RCA estava tentando entrar no ramo de computadores, seu anúncio dizia que os computadores RCA eram melhores que os IBM.

Muitos especialistas em computadores acharam que, na verdade, a RCA fabricava computadores melhores que os da IBM. Mas o marketing é uma batalha de percepções, não de produtos. E a RCA estava em muito poucas escadas nas mentes dos gerentes de processamento de dados.

Como o gerente de PD sabia que a IBM fabricava computadores melhores? “A IBM tem 70 por cento do mercado de computadores de grande porte. Deve ter o produto melhor.”

Como vemos, o cliente acredita que o marketing é uma batalha de produtos. Só o “marqueteiro” esperto sabe que não é assim.

E a escada de seu produto na mente do cliente em perspectiva? Quantos degraus há em sua escada? Depende se o produto é de alto interesse ou baixo interesse.

Produtos que usamos todos os dias (cigarro, cola, cerveja, dentifrício, cereais) tendem a ser de alto interesse com muitos degraus em suas escadas.

Produtos adquiridos esporadicamente (móveis, cortadores de grama, bagagem) costumam ter poucos degraus nas escadas.

Produtos que envolvem muito orgulho pessoal (automóveis, relógios de pulso, máquinas fotográficas) também são de alto interesse, com muitos degraus em suas escadas, embora comprados raramente.

Os produtos comprados esporadicamente, envolvendo uma experiência desagradável, costumam ter poucos degraus em suas escadas. Três exemplos são baterias e pneus de carros e seguro de vida.

O produto definitivo envolvendo um mínimo de prazer e adquirido uma vez na vida não tem degraus em sua escada. Já ouviu falar em ataúdes Batesville? É provável que não, embora a marca tenha quase 50 por cento do mercado.

Há uma relação entre a participação no mercado e a posição na escada da mente do cliente em perspectiva. A tendência é ter duas vezes a participação no mercado da marca no degrau abaixo, e metade da participação no mercado da marca no degrau acima.

Por exemplo, o Acura foi o primeiro carro de luxo japonês. O Lexus foi o segundo e o Infiniti, o terceiro. Há alguns anos, foram vendidos nos Estados Unidos 143.708 carros Acura, 71.206 Lexus e 34.890 Infiniti. A relação entre as três marcas é 4-2-1 quase matematicamente correta.

(A batalha Acura, Lexus e Infiniti está em suas primeiras etapas, quando os carros são novos e há muito interesse do público e da imprensa. A longo prazo, quando os produtos deixam de empolgar, ocorre outro fenômeno. Veja o capítulo seguinte: A Lei da Dualidade.)

Os profissionais de marketing sempre falam das “três marcas principais” em uma categoria, como se a batalha fosse de iguais. Quase nunca é. É inevitável que o líder domine a marca nº 2 e o nº 2 cause dificuldades ao nº 3. Nos Estados Unidos, os concorrentes no ramo de comida infantil são a Gerber, a Beech-Nut e a Heinz. No ramo da cerveja, são a Budweiser, a Miller e a Coors. Nos serviços de chamadas interurbanas, são a AT&T, a MCI e a Sprint.

Qual é o número máximo de degraus em uma escada? Parece haver uma regra de sete na mente do cliente em perspectiva. Peça a alguém para citar todas as marcas que se lembra de determinada categoria. Dificilmente alguém citará mais do que sete. E isso é para uma categoria de alto interesse. Para produtos de baixo interesse, o consumidor médio em geral só se lembra de duas ou três marcas.

Segundo o psicólogo dr. George A. Miller, de Harvard, a mente humana não consegue lidar com mais de sete unidades ao mesmo tempo. E por isso que sete é um número popular para listas que precisam ser lembradas. Números de telefone de sete dígitos, as Sete Maravilhas do Mundo, jogada de sete cartas, Branca de Neve e os Sete Anões, os sete sinais de perigo do câncer .

Às vezes sua escada, ou categoria, é pequena demais. Talvez seja melhor ser um peixinho em uma lagoa grande, do que um peixão em uma lagoa pequena. Às vezes, é melhor ser nº 3 em uma escada grande do que nº 1 em uma escada pequena.

A SevenUp estava no degrau superior da escada das sodas limonadas. (A Sprite estava no segundo degrau.) No ramo dos refrigerantes, entretanto, a escada das colas é muito maior do que a escada das sodas limonadas. (Quase dois de cada três refrigerantes consumidos nos Estados Unidos são colas.)

Assim, a 7-Up subiu na escada das colas com uma campanha de marketing chamada “A Não-cola”. Ligando o produto àquilo que já estava na mente do cliente em perspectiva, a 7-Up estabeleceu-se como uma alternativa à Coca e à Pepsi.

Como o chá está para o café, a 7-Up tornou-se a alternativa para os refrigerantes de cola, alcançando o lugar de terceiro refrigerante mais vendido nos EUA.

A LEI DA DUALIDADE

Com o passar do tempo, todo mercado transforma-se em uma corrida com dois concorrentes.



Cap. 8 A Lei da Dualidade

No início, uma nova categoria é uma escada com muitos degraus. Com o tempo, a escada passa a ter apenas dois degraus.

Nos Estados Unidos, no ramo das baterias, concorrem a Eveready e a Duracell. No de filmes fotográficos, a Kodak e a Fuji. No de locação de carros, a Hertz e a Avis. No ramo de leilões, concorrem a Sotheby's e a Christie's. Na categoria dos antissépticos bucais, concorrem o Listerine e o Scope. No de hambúrgueres, estão o McDonald's e o Burger King. Na fabricação de aviões comerciais, estão a Boeing e a Airbus Industrie. No ramo de tênis, estão a Nike e a Reebok. No ramo de dentifrícios, a Crest e a Colgate. Nos cartões de crédito, a Visa e a Mastercard. Na política, concorrem os partidos Republicano e Democrata.

Quando estudamos marketing, vemos que em geral a batalha transforma-se em uma luta titânica entre dois participantes principais. Quase sempre, a confiável marca consagrada e a iniciante.

Em 1969, havia três marcas principais de um determinado produto. A líder tinha 60 por cento do mercado. A nº 2 tinha uma fatia de 25 por cento e a nº 3, 6 por cento, com o resto do mercado composto de rótulos particulares ou marcas sem importância.

A Lei da Dualidade sugere que essas participações no mercado são instáveis. Além disso, a lei prediz que a líder perde e a nº 2 ganha participação.

Vinte e dois anos mais tarde, a líder caiu para 50 por cento do mercado. A marca nº 2 tem 40 por cento do mercado e a de nº 3 tem 2 por cento. Os produtos são a Coca-Cola, a Pepsi-Cola e a Royal Crown Cola, mas os princípios aplicam-se a marcas de todas as categorias.

Vejam as três empresas de chamadas interurbanas. A AT&T tem 62 por cento do mercado, a MCI, 15 por cento e a Sprint, 9 por cento. Quem ganhará e quem perderá nas guerras telefônicas?

Embora seja impossível conhecer o futuro (Capítulo 17, “A Lei da Imprevisibilidade”), um apostador poria seu dinheiro na MCI, que ganhou a batalha com a Sprint pelo segundo lugar e deve transformar-se na alternativa nova à consagrada e confiável AT&T.

Com toda a probabilidade, a Sprint sente-se muito confortável no terceiro degrau da escada. Nove por cento não parecem muito, mas significam US\$6 bilhões em vendas anuais. E o mercado cresce depressa. Entretanto, a longo prazo, a Sprint vai enfrentar sérias dificuldades. Veja o que aconteceu com a Royal Crown Cola.

Em 1969, a empresa Royal Crown revitalizou seu sistema de franquias, com 350 engarrafadores e contratou o ex-presidente da Rival Pet Foods, veterano da Coca e da Pepsi. A empresa também contratou a Wells, Rich, Greene, forte agência de propaganda de New York. “Estamos em campo para acabar com a Coca e a Pepsi”, declarou Mary Wells Lawrence, chefe da agência, aos engarrafadores da Royal Crown. “Desculpem a expressão, mas estamos mesmos dispostos a atacar a veia jugular.”

A única marca que acabou foi a Royal Crown. Para uma indústria que está amadurecendo, o terceiro lugar é uma posição difícil.

Veja a indústria automobilística americana. Apesar das medidas enérgicas tomadas por Lee Iacocca, a Chrysler está em dificuldades. No final das contas, o marketing é uma corrida de dois carros.

Veja os videogames. No fim da década de 1980, o mercado era dominado pela Nintendo, com a participação de 75 por cento. As duas concorrentes eram a Sega e a NEC.

Hoje, a Nintendo e a Sega estão emparelhadas e a NEC ficou bem para trás. No final das contas, o marketing é uma corrida de dois jogos.

Todavia, as estruturas de tempo variam. O rápido mercado de videogames esgotou-se em duas ou três estações. O mercado de chamadas interurbanas talvez leve duas ou três décadas.

Veja as companhias de aviação. Com 20 por cento do mercado, a American Airlines passou à frente e tem probabilidade de transformar-se na Coca-Cola dos céus. O combate interessante é entre a Delta e a United, com 18 por cento cada uma. Uma das duas decolará como a Pepsi e a outra está fadada a cair, como a Royal Crown. No final das contas, o marketing é uma corrida de duas linhas aéreas.

Esses resultados são predeterminados? Claro que não. Há outras Leis de Marketing que também afetam os resultados. Além disso, os programas de marketing influenciam bastante as vendas, desde que estejam em sintonia com as Leis de Marketing. Quando se está em uma fraca terceira posição como a Royal Crown, atacar os dois líderes fortes não leva a muito progresso. O que se poderia fazer é descobrir um nicho lucrativo para si (Capítulo 5, “A Lei do Foco”).

Saber que, a longo prazo, o marketing é uma corrida de dois participantes, ajuda o planejamento da estratégia a curto prazo.

Muitas vezes não há nenhum nº 2 bem definido, O que vai acontecer em seguida depende da habilidade dos contendores. Veja o campo dos computadores *laptop*. A Toshiba está em primeiro lugar com 21 por cento do mercado. Mas cinco empresas estão em segundo lugar. Zenit, Compaq, NEC, Tandy e Sharp têm, cada uma, entre 8 e 10 por cento do mercado. Deve ser divertido ver seis cavalos fazerem uma curva onde só há espaço para dois. Toshiba e quem? Qual delas ocupará o segundo lugar?

Do ponto de vista da economia são especialmente trágicos os recursos desperdiçados em muitas categorias de alta visibilidade, como os computadores *laptop*. No momento, há 130 marcas de laptop no mercado. A Lei da Dualidade fará com que pouquíssimas dessas marcas estejam presentes no século XXI.

Veja a história do automóvel nos Estados Unidos. Em 1904, 195 carros diferentes eram montados por 60 empresas. Nos dez anos seguintes, formaram-se 531 empresas e 346 sucumbiram. Em 1923, só restavam 108 fabricantes de carros. Em 1927, esse número caiu para 44. Hoje, a Ford e a General Motors dominam a indústria americana, sendo duvidoso o futuro da Chrysler.

Os “marqueteiros” bem-sucedidos concentram-se nos dois degraus superiores . Não faz muito tempo, Jack Welch, o lendário presidente e mandachuva da General Electric afirmou: “Somente empresas que foram nº 1 ou nº 2 em seus mercados venceram na arena global cada vez mais competitiva. As que não venceram imobilizaram-se, fecharam ou foram vendidas”.

Foi esse tipo de raciocínio que transformou empresas como a Procter & Gamble nas forças que são. Em 32 de suas 44 categorias de produtos nos EUA, a P & G é dona das marcas nº 1 ou nº 2.

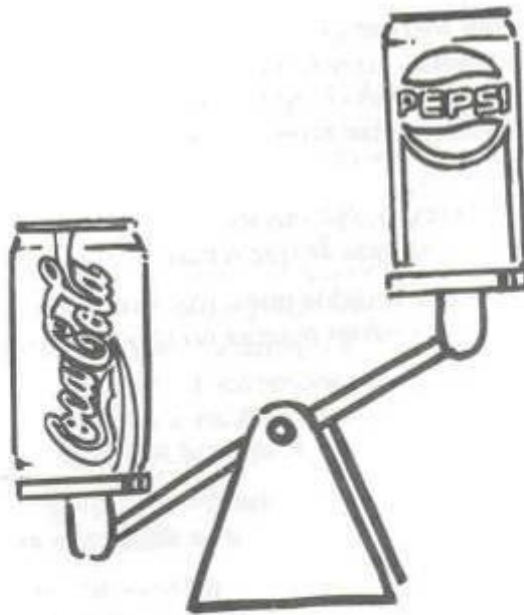
No início, em um mercado em desenvolvimento, as posições nº 3 ou nº 4 parecem atraentes. As vendas aumentam. Novos clientes, relativamente simples, estão entrando no mercado. Esses clientes nem sempre sabem quais marcas são líderes, por isso escolhem as que parecem interessantes ou atraentes. Muitas vezes, são as marcas nº 3 ou nº 4.

Com o passar do tempo, entretanto, esses clientes ficam sabidos. Querem a marca líder, na suposição ingênua de que a marca líder deve ser a melhor.

(Repetimos: O cliente acredita que o marketing é uma batalha de produtos. É esse raciocínio que mantém as duas marcas no topo. “São as líderes, devem ser as melhores.”

A LEI DO OPOSTO

A estratégia de quem está almejando o segundo lugar é determinada pelo líder.



Cap. 9 A Lei do Oposto

Na força há fraqueza. Onde quer que o líder seja forte, alguém com pretensões a nº 2 tem oportunidade de virar a mesa.

Se desejar estabelecer uma base firme no segundo degrau da escada, estude a empresa que está acima de você. Onde está a força dela? E o que fazer para transformar essa força em fraqueza?

É preciso descobrir a essência do líder, e então apresentar o contrário ao cliente em perspectiva. (Em outras palavras, não tente ser melhor, tente ser diferente.) Muitas vezes, a luta é entre o iniciante e o confiável consagrado.

A Coca-Cola é um produto de 100 anos. Apenas sete pessoas na história do mundo conhecem sua fórmula, mantida trancada em um cofre em Atlanta. A Coca-Cola é o

produto consagrado, estabelecido. Usando a Lei do Oposto, a Pepsi-Cola reverteu a essência da Coca-Cola, para tornar-se a escolha de uma nova geração: A Geração Pepsi. Quando olhamos para uma determinada categoria de produtos, parece haver dois tipos de pessoas: as que querem comprar do líder e as que não querem comprar do líder. Um nº 2 em potencial tem de apelar para o segundo grupo.

Em outras palavras, posicionando-se contra o líder, você tira negócios de todas as outras alternativas à nº 1. Se os velhos bebem Coca e os jovens, Pepsi, não resta ninguém para beber a Royal Crown.

Contudo, muitas marcas nº 2 em potencial tentam emular o líder o que, em geral, é um erro. E preciso apresentar-se como a alternativa.

A Time ganhou nome com seus escritos pitorescos. Assim, a Newsweek virou a idéia ao contrário e focalizou-se em um estilo direto: “Separamos fatos de opiniões”. Em outras palavras, a Newsweek põe suas opiniões nos editoriais, não nos noticiários.

Às vezes é preciso ser rude. A Scope, o anti-séptico bucal de gosto bom, acrescentou o rótulo de “hálito medicinal” em sua competição com a Listerine.

Não basta derrubar a concorrência. A Lei do Oposto é faca de dois gumes. Exige insistência persuasiva em uma fraqueza que o cliente em potencial reconheça depressa. (Um bafejo de Listerine e a boca fica com o cheiro de um hospital.) Aí, sem demora, é preciso virar a faca. (Scope é o anti-séptico bucal de gosto bom que mata os germes.) Também no campo dos anti-sépticos bucais há um exemplo interessante da futilidade de tentar emular o líder. Em 1961, a Johnson & Johnson introduziu o anti-séptico Micrin, focalizando suas virtudes “científicas”. Dentro de alguns meses, o Micrin passou a ser a marca nº 2.

Mas com sua abordagem de combate aos germes, o Listerine também era marca científica. Assim, em 1965, quando a Procter & Gamble introduziu o Scope, ficou com a posição “oposta” só para si, tornando-se o anti-séptico bucal nº 2. Em 1978, quando a Johnson & Johnson retirou o produto do mercado, a participação do Micrin caíra para 1 por cento.

Quando a cerveja Beck’s chegou aos Estados Unidos, enfrentou um problema. Não podia ser a primeira cerveja importada (era a Heineken) nem podia ser a primeira cerveja alemã importada (era a Lowenbrau).

O problema foi solucionado com o reposicionamento da Lowenbrau. “Você já provou a cerveja alemã mais popular nos Estados Unidos. Prove agora a cerveja alemã mais popular na Alemanha.” Hoje, a Beck’s é a segunda cerveja européia mais vendida nos EUA. (Quando se trata de cerveja, as pessoas confiam no paladar alemão mais do que nos próprios.)

É um exemplo raro de subversão da Lei de Liderança e manipulação das percepções na mente. (Hoje, tudo isso é acadêmico, pois a Lowenbrau agora é fabricada nos EUA.)

À medida que o produto envelhece, com freqüência acumula alguns pontos negativos, em especial se for do campo médico.

Consideremos a aspirina, produto introduzido em 1899. Com milhares de estudos médicos realizados a respeito, algum tinha que encontrar falhas no produto. Efetivamente, encontraram sangramento estomacal... bem na hora para o lançamento do Tylenol em 1955.

Com toda a publicidade do “sangramento estomacal”, depressa o Tylenol conseguiu estabelecer-se como a alternativa. “Para os milhões que não devem tomar aspirina” dizia a propaganda do Tylenol. Hoje, o Tylenol vende mais que a aspirina e é o produto que mais vende nas drogarias americanas.

A Stolichnaya conseguiu pendurar “vodca russa falsificada” nas vodcas americanas como a Smirnoff, Samovar e Wolfschmidt, simplesmente indicando que vinham de lugares como

Hartford (Connecticut), Schenley (Pensilvânia) e Lawrenceburg (Indiana). A Stolichnaya vem de Leningrado (Rússia), o que faz dela a coisa real.

Para a propaganda ser eficaz, tem de haver um toque de verdade a respeito da característica negativa. Um dos exemplos clássicos de fixação de uma característica negativa no concorrente foi um anúncio que a Royal Doulton China publicou sobre seu principal concorrente americano, O título dizia tudo: “Royal Doulton, porcelana de Stoke-on-Trent, Inglaterra, versus Lenox, a porcelana de Pomona, New Jersey”.

O anúncio explorava o fato de muita gente pensar que a Lenox era porcelana importada. Reposicionando a Lenox no lugar de sua origem real, Pomona, New Jersey, a Royal Doulton conseguiu estabelecer-se como a “verdadeira porcelana inglesa”. Motivo: a maioria das pessoas acha difícil imaginar artesãos fabricando fina porcelana branca em um lugar rústico, como Pomona, New Jersey.

(Quando os ingleses viram o anúncio divertiram-se muito. Acontece que Stoke-on-Trent é um lugar tão rústico quanto Pomona.)

Muitas vezes, o marketing é uma batalha pela legitimidade. A primeira marca que conquista o conceito consegue retratar os concorrentes como aspirantes ilegítimos.

O bom nº 2 não pode dar-se ao luxo de ser tímido. Ao desistir de focalizar o nº 1, você se faz vulnerável não apenas para o líder, mas também para todo o resto da categoria. Veja o triste caso do Burger King nos últimos anos. Os tempos têm sido difíceis para esse nº 2 em hambúrgueres. Houve muitas mudanças administrativas, novos proprietários e um desfile de agências de propaganda. Não é preciso esforço para descobrir o que deu errado.

Os anos mais bem-sucedidos do Burger King foram quando estava no ataque, iniciado com “Do jeito que você gosta”, censurando o método do McDonald’s de fabricação em massa de hambúrgueres. Então, atacou com “Grelhar, não fritar” e “O cisne vence o grande Mac”. Todos esses programas reforçaram a posição alternativa nº 2.

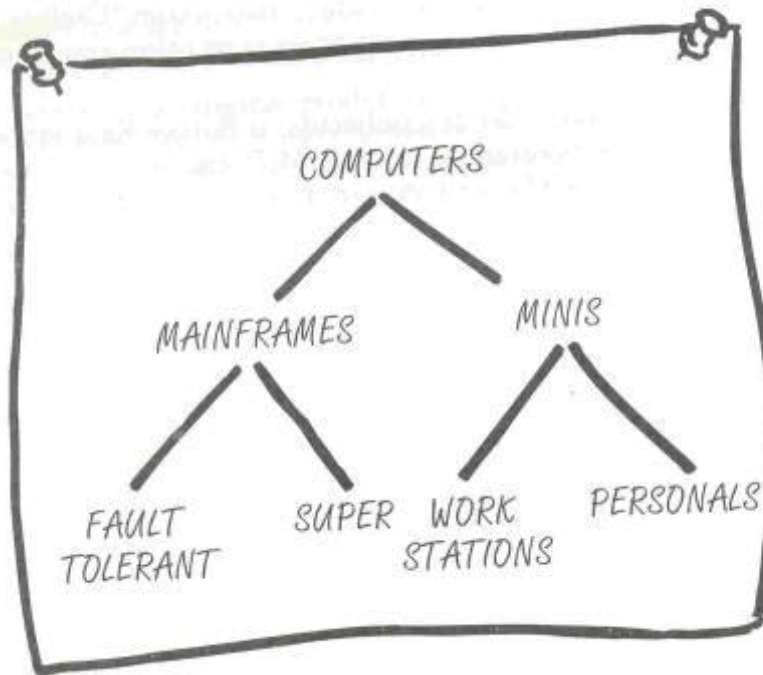
Então, por alguma razão desconhecida, o Burger King ignorou a Lei do Oposto. Ficaram tímidos e pararam de atacar o McDonald’s. Introduziram “Herb, o desajeitado”, “A melhor comida para tempos apressados”, “Fazemos do jeito que você faz”, “Você precisa desobedecer as regras” etc. Até iniciaram um programa para atrair crianças, o esteio da força do McDonald’s.

Essa não é a forma de se manter um nº 2 forte. As vendas do Burger King declinaram e nunca mais voltaram ao nível em que estavam.

Cometeram o erro de não adotar a política de oposição.

A LEI DA DIVISÃO

Com o tempo, a categoria se divide e se transforma em duas ou mais categorias



Cap. 10 A Lei da Divisão

Como amebas dividindo-se em uma placa de Petri, a arena do marketing pode ser vista como um mar de categorias sempre em expansão.

A categoria inicia-se como uma entidade única. Computadores, por exemplo. Com o tempo, dividiu-se em outros segmentos: computadores de grande porte, minicomputadores, estações de trabalho, computadores pessoais, laptops, notebooks, computadores com caneta.

Como os computadores, os automóveis começaram como categoria única. Três marcas (Chevrolet, Ford e Plymouth) dominaram o mercado. Então, a categoria se dividiu. Hoje temos carros de luxo, carros de preços módicos e carros baratos. Grandes, intermediários e compactos. Carros-esporte, veículos de tração nas quatro rodas, furgões e minifurgões.

Quando surgiu a televisão, a ABC, a CBS e a NBC tinham 90 por cento da audiência. Agora temos televisão em rede, independente, a cabo, paga, pública e, dentro em breve, teremos televisão interna e interativa.

A cerveja começou da mesma forma. Hoje temos cerveja importada e nacional. Cervejas premium e populares. Cervejas leves, chopes e cervejas secas. Temos até cerveja não-alcoólica.

A Lei da Divisão afeta até países. (Lembre-se da bagunça na Iugoslávia.) Em 1776, havia cerca de 35 impérios, reinos, países e estados no mundo. Por ocasião da Segunda Grande Guerra esse número havia dobrado. Em 1970, havia mais de 130 países. Hoje cerca de 190 países são reconhecidos como nações soberanas.

Veja o campo da música. Havia a música clássica e a popular. Para ficar no topo do campo da música popular, bastava assistir às paradas de sucesso que apresentavam os dez sucessos da semana.

O rádio adotou a mesma idéia com um formato dos “40 sucessos”. Hoje os 40 sucessos estão se dividindo, pois já não existe só uma lista. *Billboard*, a bíblia do ramo musical, tem 11 listas: música clássica, jazz contemporâneo, música caipira, Intermediária, dançante, latina, jazz, pop, rap, ritmo & blues e rock.

E 11 líderes para as 11 categorias. Há pouco tempo incluíram: Itzhak Deriman, Fourplay, Garth Brooks, Luciano Pavarotti, Michael Jackson, Mi Mayor Necesidad, Dave Grusin, Enya, Public Enemy, Vanessa Williams e Bruce Springstein.

Cada segmento é uma entidade distinta e separada, tendo uma razão própria para existir, com seu líder, que raramente é o líder da categoria original. A IBM é líder em computadores de grande porte, a DEC em minis, a Sun, em estações de trabalho etc.

Em vez da divisão, muitos líderes empresariais acreditam ingenuamente que categorias estão se combinando. A sinergia e sua prima, a aliança empresarial, são palavras importantes usadas nas salas de diretoria dos EUA. Segundo o *New York Times*, a IBM tem equilíbrio “para tirar vantagem da futura convergência de indústrias inteiras, inclusive a televisão, a música, as editoras e a computação”. “O maior trunfo da IBM”, diz o Times, na esperada convergência das redes de cabo e telefone com os fabricantes de computadores e de televisão, talvez seja a tecnologia que desenvolveu para criar redes de alta velocidade (Capítulo 21, “A Lei da Aceleração”).

Isso não acontecerá. As categorias estão se dividindo, não combinando.

Veja também a muito procurada categoria chamada “serviços financeiros”. No futuro, segundo a imprensa, não teremos bancos, companhias de seguro, corretoras de valores, nem credores hipotecários. Teremos empresas de serviço financeiros. Isso ainda não aconteceu.

A Prudential, a American Express e outras caíram na armadilha dos serviços financeiros. Os clientes não compram serviços financeiros. Compram ações, seguros de vida ou contas bancárias. E preferem comprar cada um desses serviços de uma empresa diferente.

O jeito para o líder manter a predominância é voltar-se para cada nova categoria com marcas nominais diferentes, como fez a General Motors nos primeiros tempos com Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick e Cadillac. (E, recentemente, GEO e Saturn.) As empresas cometem um erro quando tentam pegar a marca bem conhecida em uma categoria e usá-la em outra categoria. Exemplo clássico é a sina da Volkswagen, a empresa que lançou nos EUA a categoria dos carros pequenos. O “besouro” foi um grande vencedor que abocanhara 67 por cento do mercado de carros importados nos EUA.

A Volkswagen alcançou um sucesso tal, a ponto de começar a pensar que poderia ser como a General Motors e vender carros maiores, mais rápidos e mais esportivos. Assim, juntaram todos os modelos que fabricavam na Alemanha e os remeteram para os EUA.

Porém, ao contrário da GM, usaram a mesma marca, Volkswagen, para todos os modelos.

“Volks diferentes para pessoas diferentes” dizia o anúncio que apresentava cinco modelos diferentes, inclusive o Beetle, o Sedan 412, o Dasher, o Thing e até uma perua.

Desnecessário dizer, a única coisa que continuou vendendo foi o carro “pequeno”, o Beetle.

Acharam um jeito de corrigir isso. Pararam de vender o Beetle nos EUA e começaram a vender uma nova família de carros Volkswagens grandes, rápidos e caros. Havia o Vanagon, o Sirocco, o Jetta, o Golf GL e o Cabriolet. Chegaram a construir uma fábrica na Pensilvânia, para montar esses novos carros maravilhosos.

Infelizmente para a Volkswagen, a categoria de carros pequenos continuou a expandir-se. E, já que as pessoas não podiam comprar um VW duradouro e econômico, mudaram para Toyota, Honda e Nissan.

Hoje, a participação de 67 por cento da Volkswagen está reduzida a menos de 4 por cento. Há pouco tempo, tiveram até que despachar de volta para a Alemanha carros que não conseguiram vender nos EUA.

A Volkswagen não é nenhuma marca européia pequena, como a Saab ou a Alfa Romeo. A Volkswagen é a marca de automóveis que mais vende na Europa. Os carros que a VW vende nos EUA são os mesmos que ela vende na Europa. Somente as mentes das pessoas que os comprem são diferentes (Capítulo 4, “A Lei da Percepção”).

Nos Estados Unidos, Volkswagen significa pequeno e feio. Ninguém lá quer comprar um Volkswagen grande e bonito.

Uma de suas concorrentes, a Honda, decidiu atacar o mercado mais abonado. Em vez de usar o nome “Honda” no mercado de carros de luxo, lançou o “Acura”. E chegou a dar o passo dolorido e dispendioso de estabelecer revendedores Acura em separado para evitar confusão com o carro Honda.

O Acura foi o primeiro carro de luxo japonês nos EUA onde, hoje, a Honda vende mais Acuras do que a Volkswagen vende Volkswagens. A Honda tem a marca líder em duas categorias.

O que impede os líderes de lançar marca diferente para abranger uma nova categoria é o medo do que acontecerá com as marcas existentes.

A General Motors demorou para reagir à categoria *super-premium* que a Mercedes e a BMW estabeleceram. Uma das razões era que uma nova marca irritaria os concessionários Cadillac atuais.

Finalmente, tentaram elevar o Cadillac no mercado com o Allante de US\$54,000. Foi um fracasso. Por que alguém gastaria todo esse dinheiro em um “Cadillac”, quando os vizinhos com certeza pensariam que pagariam US\$30,000, se tanto? Nenhum prestígio.

Talvez uma estratégia melhor para a General Motors fosse colocar uma arca nova no mercado do Mercedes, (Poderiam ter trazido de volta a clássica marca “LaSalle”).

O senso de oportunidade também é importante. Talvez seja cedo demais para explorar uma nova categoria. Lá na década de 1950, o Nash Rambler foi o primeiro carro pequeno americano. Mas a American Motors não teve coragem ou, quem sabe, dinheiro, para ficar lá o tempo suficiente para a categoria desenvolver-se. Quando o Beetle, o Toyota, o Datsun e o Honda começaram a impressionar os Estados Unidos com o fato de que a pequenez é sinal de boa qualidade, o Rambler passara para a história automobilística. É melhor chegar cedo do que tarde. Não é possível entrar na mente primeiro sem estar preparado para passar algum tempo esperando as coisas deslancharem.

11

A LEI DA PERSPECTIVA

Os efeitos do marketing ocorrem
por um período prolongado.



Cap. 11

A Lei da Perspectiva

O álcool é estimulante ou depressivo?

Ao visitar qualquer bar sexta-feira à noite, depois do expediente, podemos jurar que o álcool é estimulante. O barulho e as risadas são forte evidência dos efeitos estimulantes do álcool. Contudo, às 4 horas da manhã, quando vemos alguns dos participantes da happy hour caídos na rua, juramos que o álcool é depressivo.

Do ponto de vista químico, o álcool é muito depressivo. Mas a curto prazo, acabando com as inibições da pessoa, o álcool age como estimulante.

Muitos movimentos de marketing exibem o mesmo fenômeno. Os efeitos de longo prazo são, com frequência, exatamente opostos aos efeitos de curto prazo.

Uma liquidação aumenta ou diminui os negócios da empresa? É óbvio que a curto prazo, a venda aumenta os negócios. Mas há cada vez mais evidências mostrando que, a longo prazo, as liquidações diminuem os negócios por instruir os clientes a não comprar pelos preços “regulares”.

Além do fato de poder comprar algo por menos, o que uma liquidação diz ao cliente em perspectiva? Diz que os preços regulares são muito altos. Quando a liquidação termina, os clientes tendem a evitar a loja com fama de “liquidação”.

Para manter o volume, os varejistas acham que têm de fazer liquidações quase contínuas. Não é raro passarmos por um quarteirão de lojas varejistas e encontrar uma dezena de lojas com avisos de “liquidação” na vitrine.

Os programas de abatimento nos automóveis aumentaram as vendas? A escalada dos abatimentos no preço dos carros coincidiu com o declínio na venda dos mesmos. Nos EUA, as vendas de veículos vêm diminuindo há cino anos seguidos.

A maior empresa de mobília na região da cidade de New York, a Seamans, vinha fazendo liquidação todas as semanas. Há pouco tempo, a Seamans foi à falência.

Também não há evidência de que, a longo prazo, distribuir cupons aumente as vendas.

Muitas empresas acham que precisam de uma dose trimestral de distribuição de cupons para manter as vendas estáveis. Quando param de distribuir cupons, as vendas caem.

Em outras palavras, elas mantêm a distribuição de cupons, não para aumentar as vendas, mas para impedir que as vendas caiam, no caso de não mais distribuírem cupons.

Distribuir cupons vicia. Continuamos a fazê-lo porque os sintomas da retirada são dolorosos demais.

E se, para começo de conversa, a empresa jamais comesse a distribuir cupons? Todo tipo de distribuição de cupons, descontos ou liquidações tende a educar os clientes para só comprarem quando levam vantagem.

No campo do varejo, as grandes vencedoras são as empresas que seguem a política de “preços baixos todos os dias”. Empresas como a Wal-Mart e a K—Mart e os pontos de revenda que estão em franco crescimento.

Contudo, em toda parte vemos preços que sobem e descem. As companhias aéreas e os supermercados são dois exemplos. Entretanto, não faz muito tempo, a Procter & Gamble deu um passo corajoso no sentido de estabelecer preços uniformes que talvez marque o início de uma tendência.

Na vida cotidiana, há muitos exemplos de ganhos a curto prazo e perdas a longo prazo. O crime é um exemplo típico. Se você roubar US\$100,000 de um banco e terminar passando dez anos na cadeia, ganhou US\$100,000 por um dia de trabalho ou US\$10,000 por ano de trabalhos forçados. Depende de seu ponto de vista.

A inflação dá, a curto prazo, um “choque” na economia, mas a longo prazo leva à recessão. (No Brasil, os malucos ainda não perceberam isso.)

A curto prazo, comer demais satisfaz a psique, mas a longo prazo causa obesidade e depressão.

Em muitas outras áreas da vida (gastar dinheiro, tomar drogas, ter relações sexuais), os efeitos a longo prazo de nossas ações são, muitas vezes, o contrário dos efeitos de curto prazo. Por que, então, é tão difícil entender que os efeitos do marketing ocorrem por um período prolongado?

Veja a extensão de linha. A curto prazo, invariavelmente aumenta as vendas. O ramo da cerveja é exemplo disso.

No início da década de 1970, a Miller High Life seguia em frente com aumentos nas vendas na média de 27 por cento anuais. O sucesso da Miller era alimentado pela “Hora da Milier”, uma campanha de colarinho azul, concentrada na recompensa dada a si mesmo ao fim do dia, tomando uma cerveja Miller.

Então, a Miller ficou gananciosa e em 1974 lançou a Miller Lite, um conceito brilhante (Capítulo 2, “A Lei da Categoria”) enterrado sob um nome de extensão de linha.

A curto prazo, as duas Millers coexistiram: a cerveja do colarinho azul (High Life) e a cerveja yuppie (Lite). Mas a longo prazo, a extensão de linha estava fadada a arruinar uma ou outra marca.

O ponto culminante para a Miller High Life foi 1979, cinco anos depois do lançamento da Miller Lite. Nesses cinco anos, as vendas anuais da Miller High Life quase triplicaram, de 8,6 para 23,6 milhões de barris. Foi o efeito a curto prazo da extensão de linha.

A longo prazo, o efeito foi penoso. Da altura de 23,6 milhões de barris em 1979, a Miller High Life caiu 13 anos seguidos para apenas 5,8 milhões de barris em 1991. E a queda está fadada a continuar.

Nem ficou a Miller imune aos estragos da extensão de linha. Em 1986, a cervejaria lançou a Miller Genuine Draft. A marca pegou porque era a primeira cerveja em uma nova categoria. Infelizmente a marca também trazia o nome Miller. (Veja o próximo capítulo, “A Lei da Extensão de Linha”).

A história se repete. Cinco anos depois, as vendas da Miller Lite alcançaram o pico e começou a cair. Depois de iniciada a queda, é quase impossível interrompê-la.

A menos que se saiba o que procurar, é difícil ver os efeitos da extensão de linha, em especial para os gerentes concentrados no relatório do trimestre seguinte. (Se uma bala levasse cinco anos para atingir o alvo, muito poucos criminosos seriam condenados por homicídio.)

A mesma coisa aconteceu à Michelob. Três anos depois do lançamento da Michelon Light, a Michelob regular alcançou o máximo nas vendas e caiu durante 11 anos seguidos. Hoje os quatro sabores da Michelob combinados (regular, leve, seco e escura) vendem 25 por cento menos barris do que a Michelob vendeu sozinha em 1978, o ano em que a Michelob Light foi lançada.

Semelhante fato aconteceu à Coors. O lançamento da Coors Light provocou o colapso da Coors regular que hoje vende um quarto do que costumava vender.

Até a rainha está em declínio. Depois de aumentos anuais de vendas referentes ao fim da lei seca, a Budweiser vem sofrendo queda nas vendas há três anos seguidos. A causa? A Bud Light.

Talvez você esteja pensando que a Miller, a Coors e a Anheuser-Busch tinham de fazer extensão de linha porque a cerveja leve tomou conta do mercado. Se acredita no que lê nos jornais, pensa que todo o mundo está bebendo cerveja leve, o que não é verdade. Hoje, 18 anos depois do lançamento da Miller Lite, a cerveja leve é responsável por apenas 31 por cento do mercado da cerveja.

Em outras áreas do marketing, os efeitos de curto prazo/longo prazo da extensão de linha ocorrem com rapidez muito maior. A Murjani lançou as roupas da Coca-Cola em 1985. Dois anos depois, o volume de vendas no atacado alcançou US\$250 milhões. No ano seguinte, a linha estancou-se praticamente da noite para o dia, sobrecarregando a Murjani com um estoque no valor de milhões de dólares.

O que aconteceu às roupas da Coca-Cola também aconteceu a Donald Trump. A princípio, The Donald foi um sucesso. Depois, ele resolveu ampliar e pôs seu nome em tudo que os bancos financiassem. O que é um Trump? Um hotel, três cassinos, dois condomínios, uma companhia aérea, um shopping center.

A revista *Fortune* chamou Trump de “Investidor com um olho arguto para o fluxo de caixa e valores de bens, ‘marqueteiro’ esperto, sujeito astuto e sagaz”. *Time* e *Newsweek* puseram The Donald na capa.

Hoje, Trump tem uma dívida de US\$1.4 bilhão. O que o fez bem-sucedido a curto prazo é exatamente o que o fez fracassar a longo prazo. Extensão de linha.

Parece fácil, mas o marketing não é um jogo para amadores.

A LEI DA EXTENSÃO DE LINHA

Há uma pressão irresistível para
estender o patrimônio líquido da marca.



Cap. 12

A Lei da Extensão de Linha

Se desobedecer a uma de nossas leis fosse uma ofensa punível, grande parte da América empresarial estaria na cadeia.

A Lei da Extensão de Linha é, de longe, a mais desobedecida das leis contidas neste livro. Mais diabólico ainda é o fato de a extensão de linha ser um processo que ocorre continuamente nas empresas, sem quase nenhum esforço consciente. É como um armário ou uma gaveta que se enche com pouco esforço de nossa parte.

Um dia, uma empresa está concentrada em um único produto bastante rentável. No dia seguinte, a mesma empresa quer abarcar muitos produtos e está perdendo dinheiro.

Veja a IBM. Há anos, quando a IBM concentrava-se em computadores de grande porte, a empresa ganhou muito dinheiro. Hoje, a IBM está em tudo e mal consegue se equilibrar.

Em 1991, por exemplo, as receitas da IBM foram US\$65 bilhões. Contudo, acabou perdendo US\$2.8 bilhões. Quase US\$8 milhões por dia.

Além dos computadores de grande porte, a IBM comercializa computadores pessoais, computadores com caneta, estações de trabalho, computadores de médio alcance, programas, redes, telefones, o que você desejar. A IBM até tentou entrar no mercado de computadores domésticos, com o PCjr.

No meio do caminho, a IBM gastou milhões em copiadoras (vendidas à Kodak), RoIm (vendida à Siemens), Satellite Business Systems (encerrados), a rede Prodigy (caminhando com dificuldade), SAA, TopView, OfficeVision e OS/2.

Quando uma empresa alcança um sucesso incrível, invariavelmente planta as sementes para problemas futuros. Veja a Microsoft, a mais bem-sucedida empresa no campo de programas. Se há uma empresa no topo, essa é a Microsoft. (Embora seja 50 vezes menor que a General Motors, as ações da Microsoft valem mais que as da GM.)

Qual é a estratégia da Microsoft? Em uma palavra, *mais*. “A Microsoft Corp. declarou estar buscando com agressividade a participação dominante em toda categoria importante de programas aplicativos no campo do computador pessoal”, disse recentemente *The Wall Street Journal*.

“Michael Maples, vice-presidente sênior da divisão de aplicativos da Microsoft, deu a entender que a Microsoft talvez alcance a participação de 70 por cento em toda categoria importante de aplicativos”, continuou o *Journal*.

Essa declaração se parece com a de quem? com a da IBM. A Microsoft está caminhando para ser a próxima IBM com todas as implicações negativas que o nome sugere.

A Microsoft é a líder em sistemas operacionais de computadores pessoais, mas segue o rastro dos líderes em todas estas importantes categorias: “planilhas eletrônicas” (a Lotus lidera), processamento de textos (a WordPerfect lidera) e gráficos comerciais (quem lidera é a Harvard Graphics, da SPC Software Publishing).

A Microsoft continua a inchar, expandindo-se em novas categorias tais como os computadores com caneta. Recentemente comprou a Fox Software Inc., por US\$170 milhões, a fim de entrar no campo dos programas de bancos de dados. (Quer apostar que vão eliminar o nome Fox e mudá-lo para Microsoft?)

Há sinais ameaçadores de falta de energia na estratégia da Microsoft. *The Economist* relatou no início de 1992: “O sr. Gates está reunindo uma série de produtos baseados em um núcleo comum de tecnologia, que vão competir praticamente em toda a indústria de programas: dos computadores grandes aos pequenos e de sistemas operacionais na sala de máquinas das informações a programas gráficos que fazem qualquer desenho para os executivos. Na indústria de programas, ninguém ainda gerenciou um negócio dessa complexidade — embora a IBM tenha tentado e falhado”.

Quando procuramos ser tudo para todos, é inevitável acabarmos em dificuldades. “Prefiro ser forte em algum lugar”, disse um gerente, “do que ser fraco em toda a parte”.

Em sentido restrito, extensão de linha é pegar a marca nominal de um produto bem-sucedido (molho de carne A-1.) e colocá-lo em um novo produto que se planeja lançar (molho de aves A-1.)

Parece tão lógico. “Fabricamos A-1., um ótimo molho que tem participação dominante no negócio de bifes. Mas as pessoas estão mudando de carne de vaca para frango, por isso vamos lançar um produto para aves. E que nome melhor para usar do que A-1.? Dessa maneira, todos saberão que o molho de aves vem dos fabricantes do ótimo molho de carne A-1.”

Mas o marketing é uma batalha de percepção, não de produto. Na mente, A-1. não é a marca, mas sim o próprio molho de carne. “Quer me passar o A-1?” pede alguém à mesa. Ninguém retruca: “A-1. o quê?”.

Apesar de um orçamento de US\$18 milhões para propaganda, o lançamento do molho de aves A-1. foi um triste fracasso.

Há tantos meios para estender as linhas quantas são as galáxias do universo. E novos meios são inventados todos os dias. A longo prazo e na presença de séria concorrência, as extensões de linha quase nunca funcionam.

Sabores são um meio generalizado de tentar conseguir participação no mercado. Mais sabores, mais participação. Parece certo, mas não funciona.

Em 1978, quando o 7-Up era apenas o refrigerante não oriundo da cola, de lima e de limão, ele possuía 5,7 por cento do mercado de refrigerantes. Então, a Seven-Up acrescentou a 5-Up Gold, a Cherry 7-Up e versões dietéticas variadas. Hoje, a participação da 7-Up baixou para 2,5 por cento.

Para onde quer que olharmos, encontraremos extensões de linha, uma das razões das lojas estarem abarrotadas de marcas. (Há 1.300 xampus, 200 cereais, 250 refrigerantes, nos EUA.)

De maneira invariável, o líder de qualquer categoria é a marca que não tem extensão de linha. Veja o ramo de comida infantil, por exemplo. A Gerber tem 72 por cento do mercado, bem à frente da Beech-Nut e da Heinz, as duas marcas com extensão de linha. Apesar da evidência de que as extensões de linha não dão certo, as empresas continuam a lançá-las. Alguns exemplos:

Sabonete Ivory. Xampu Ivory?

Balas Life Savers. Goma de mascar Life Savers?

Isqueiros Bic. Meia-calça Bic?

Chanel. Chanel para homens?

Gin Tanqueray. Vodca Tanqueray?

Cerveja Coors. Água Coors?

Catchup Heinz. Alimento infantil Heinz?

USA Today. USA Today on TV?

Tênis Adidas. Colônia Adidas?

Roupas Pierre Cardin. Vinho Pierre Cardin?

Jeans Levi's. Sapatos Levi's.

Colgate-Palmolive: "Queremos promover a alavancagem de nossas marcas essenciais básicas e tirar partido de nossas marcas nominais para nos estendermos a novas categorias". Ed Fogarty, presidente.

Sopa Campbell: "Promover a alavancagem e ampliar as marcas nominais de compras renovadas é sempre preferível a lançar um novo nome". David W. Johnson, mandachuva.

Del Monte: "Dedicamo-nos ao conceito de marca única. Vamos continuar a estender o nome Del Monte a novas áreas". Ewan MacDonald, presidente.

Ultra Slim-Fast: "Haverá sopas, massas, temperos de salada, soda, sucos de fruta e uma nova bebida dietética mais espessa, chamada Ultra Slim-Fast Plus". Daniel Abraham, presidente. (Boa sorte e boa noite, sr. Abraham.)

Por que a alta administração acredita na extensão de linha apesar da evidência esmagadora em contrário? Uma das razões é que, embora a extensão de linha seja uma estratégia perdedora a longo prazo, a curto prazo pode ser vencedora (Capítulo 11, "A Lei da Perspectiva").

Além disso, uma intensa lealdade à empresa ou marca cega a administração ou a marca.

Por que outra razão teria a PepsiCo lançado a Crystal Pepsi apesar do fracasso da Pepsi Light e da Pepsi AM?

Mais é menos. Quanto mais produtos, mais mercados, mais alianças a empresa fizer, menos dinheiro ganha. "A toda velocidade, em frente, em todas as direções" parece ser o chamado vindo da ponte empresarial. Quando as empresas vão aprender que a extensão de linha acaba levando ao esquecimento?

Menos é mais. Hoje em dia, quem quiser ser bem-sucedido tem de estreitar o foco, a fim de assumir uma posição na mente do cliente em perspectiva.

O que a IBM representa? Costumava representar “computadores de grande porte”. Hoje, representa tudo, o que é outra maneira de dizer que não representa nada.

Por que a Sears Roebuck está em dificuldades? Porque tentou ser todas as coisas para todas as pessoas. A Sears era grande em bens duráveis, por isso partiu para bens não-duráveis e, depois, moda. Chegou a contratar Cheryl Tiegs. (Será as modelos compram minissaias na Sears?)

Na visão convencional, a estratégia empresarial consiste em desenvolver a “visão geral”.

Em outras palavras, que conceito ou idéia é grande o bastante para abranger todos os produtos e serviços de uma empresa no mercado de hoje, projetados para o futuro?

Na visão convencional, a estratégia é uma tenda. É preciso montar a tenda grande o bastante para caber tudo o que se quiser colocar dentro.

A IBM ergueu uma enorme tenda de computador. Nada que exista no campo de computadores, hoje ou no futuro, ficará fora da tenda da IBM. É a receita do desastre. À medida que novas empresas, novos produtos, novas idéias invadem a arena dos computadores, a IBM vai ser soprada para longe. Não é possível defender um mercado de crescimento rápido como o de computadores, mesmo sendo uma força financeira como a IBM. Do ponto de vista estratégico, é preciso ser muito mais seletivo na escolha do lugar onde erguer a tenda.

Estrategicamente, a General Motors está no mesmo barco que a IBM. A GM está em qualquer coisa e em tudo que ande sobre rodas. Sedãs, carros esportivos, carros baratos, carros caros, caminhões, minifurgões, até carros elétricos. Assim, qual é a estratégia empresarial da GM? Se corre na estrada, ou fora dela, nos interessa.

Para muitas empresas a extensão de linha é a saída fácil. Lançar uma nova marca exige não só dinheiro, mas também uma idéia ou conceito. Para uma nova marca alcançar o sucesso, deve ser a primeira em uma nova categoria (Capítulo 1 “A Lei da Liderança”). Ou a nova marca deve estar posicionada como alternativa ao líder (Capítulo 9, “A Lei do Oposto”).

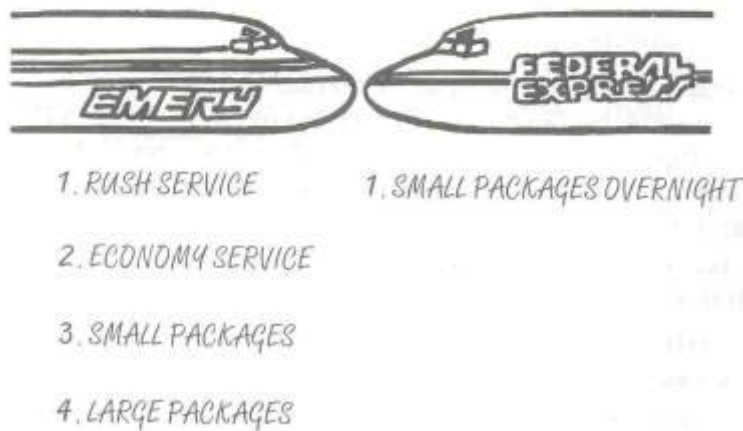
As empresas que esperam até que um novo mercado se tenha desenvolvido muitas vezes descobrem que as duas posições de liderança já estão tomadas. Por isso, voltam ao velho e confiável método de extensão de linha.

O antídoto para a extensão de linha é a coragem empresarial, um artigo escasso.

13

A LEI DO SACRIFÍCIO

A fim de conseguir alguma coisa é
preciso desistir de alguma coisa.



Cap. 13 A Lei do Sacrifício

A Lei do Sacrifício é o contrário da Lei de Extensão de Linha. Quem quiser ser bem-sucedido hoje, deve desistir de alguma coisa. Há três coisas a sacrificar. O primeiro sacrifício é a “linha de produtos”. Onde está escrito que quanto mais alguém tem para vender, mais vende?

A linha completa é um luxo para o perdedor. Quem quiser ser bem-sucedido, tem de reduzir a linha de produtos, não expandi-la.

Veja a Emery Air Freight. A Emery estava no negócio de serviços de carga aérea. Tudo que se quisesse despachar podia ser despachado via Emery. Pacotinhos, pacotões, serviço da noite para o dia ou serviço adiado.

Do ponto de vista do marketing, o que a Federal Express fez? Concentrou-se em um serviço apenas: Pacotinhos, da noite para o dia. Hoje, a Federal Express é uma empresa muito maior que a Emery.

O poder do sacrifício é o fato de a Federal ter conseguido pôr a expressão “Da noite para o dia” na mente do cliente em perspectiva. Quando positivam tem de chegar da noite para o dia, chame a Federal Express.

Depois, o que fez a Federal Express? A mesma coisa que a Emery. Jogou fora sua posição “Da noite para o dia”, comprando a linha de carga Flying Tiger, da Tiger International, por US\$880 milhões. Agora a Federal Express é uma empresa de carga aérea mundial, sem posição mundial. Em apenas 21 meses, perdeu US\$1.1 bilhão em suas operações internacionais.

O marketing é um jogo de guerra mental. É uma batalha de percepções, não de produtos ou serviços. Na mente do cliente em perspectiva, a Federal Express é a empresa das entregas “Da noite para o dia”. Quando o mercado tornou-se internacional, a Federal Express enfrentou um dilema clássico de marketing. É melhor tentar colocar um nome nacional no campo internacional? Ou criar um novo nome internacional? Além do mais, como lidar com a DHL, a empresa que chegou primeiro ao campo internacional?

Já é bastante ruim a Federal Express ter se afastado da idéia “Da noite para o dia”. O que é ainda pior é o fato de não ter substituído essa idéia por uma nova.

A Eveready era, havia muito tempo, a líder em baterias. Porém, surgiu nova tecnologia..., como acontece na maioria das indústrias.

A primeira tecnologia a mudar o negócio de baterias foi a da bateria para trabalhos pesados. Que nome você daria à sua bateria para trabalhos pesados, se tivesse o nome nº 1 em baterias? E provável que a chamasse de bateria Eveready para trabalhos pesados. Foi o que a Eveready fez.

Então, surgiu a bateria alcalina. Mais uma vez, a Eveready chamou a sua bateria alcalina de bateria alcalina Eveready. Parece fazer sentido.

Em seguida, a P.R. Mallory lançou uma linha apenas de baterias alcalinas. E deram à linha um nome melhor: Duracell.

O poder do sacrifício é que a Duracell conseguiu pôr a idéia da “bateria duradoura” na mente do cliente em perspectiva. A Duracell dura o dobro da Eveready, dizia o anúncio.

A Eveready foi forçada a mudar o nome de sua bateria alcalina para Energizer. Mas era tarde demais. A Duracell tornou-se a líder no mercado de baterias.

O mundo dos negócios é habitado por grandes “generalistas” altamente diversificados e pequenos “especialistas” que têm um foco restrito.

Se a extensão e a diversificação de linha fossem estratégias de marketing eficientes, seria de se esperar que os generalistas estivessem por cima. Mas não estão. Muitos estão em dificuldades.

O generalista é fraco. Veja a Kraft, por exemplo. Todo o mundo pensa que Kraft é marca nominal forte.

A Kraft tem 9 por cento do mercado de geléias e gelatinas. A Smucker’s tem 35 por cento. Kraft significa tudo. Com nome um Smucker’s, tem como de ser geléia ou gelatina, os únicos produtos fabricados pela empresa.

A Kraft tem 18 por cento do mercado de maionese. A Hellman’s tem 42 por cento.

Em termos de participação no mercado, a marca principal da Kraft não se chama Kraft.

Chama-se Philadelphia. O Philadelphia Cream Cheese tem 70 por cento do mercado de queijo cremoso.

Veja o varejo. Que varejistas estão em dificuldade atualmente? As lojas de departamentos.

O que é uma loja de departamentos? É um lugar que vende de tudo, o que é receita para o desastre. A Campeau, a L. J. Hooker e a Gimbels, todas acabaram na vara de falências.

A loja de departamentos Ames requereu falência e o mesmo fizeram as lojas de departamentos Hills e a Macy’s, proprietária da maior loja do mundo.

A Interstate Department Stores também foi à falência. Então, examinaram os livros e decidiram concentrar-se no único produto com que ganharam dinheiro: brinquedos. Já que iam concentrar-se em brinquedos, a Interstate decidiu mudar o nome para Toys “R” Us. Hoje, a Toy “R” Us tem 20 por cento do negócio de venda de brinquedos no varejo em todos os EUA. De maneira bastante lucrativa. No último ano fiscal, a Toys R Us ganhou US\$326 milhões em vendas de US\$5.5 bilhões.

Muitas redes varejistas estão se baseando com sucesso na fórmula da Toys “R” Us: um foco restrito com estoque completo. A Staples e a Blockbuster Video são dois exemplos recentes.

No campo do varejo em geral, os grandes sucessos são os especialistas:

- The Limited. Roupas finas para mulheres que trabalham fora.
- The Gap. Trajes esportes para quem tem espírito jovem.
- Benetton. Roupas de lã e de algodão para jovens “badalativos”.
- Victoria’s Secret. Roupas íntimas eróticas.
- Foot Locker. Rede de sapatos de US\$1.5 bilhão.
- Banana Republic. Roupas de safári.

Quando uma rede de vestuário com um nome como Banana Republic é bem-sucedida, sabemos que vivemos na era do especialista.

O segundo sacrifício é o “mercado-alvo”. Onde está escrito que é preciso atrair todo o mundo?

Veja o campo da cola. A Coca-Cola chegou à mente primeiro e estabeleceu uma posição forte. No fim da década de 1950, por exemplo, a Coca ultrapassou em mais de cinco vezes as vendas da Pepsi. O que a Pepsi-Cola poderia fazer para atacar a forte posição da Coca?

No início da década de 1960, a Pepsi finalmente criou uma estratégia baseada no conceito de sacrifício. Sacrificou tudo, exceto o mercado de adolescentes. Aí, então, explorou com brilhantismo esse mercado, contratando três ícones: Michael Jackson, Lionel Richie e Don Johnson.

Em uma geração, a Pepsi fechou o hiato, até estar hoje apenas 10 por cento atrás das vendas da Coca-Cola nos EUA. (Na verdade, nos supermercados, a Pepsi vende mais que a Coca-Cola.)

Apesar do sucesso da Pepsi-Cola, a pressão para ampliar a tenda está sempre presente. Recentemente, sucumbiram à tentação.

Segundo a Advertising Age, “A Pepsi-Cola Co. superou a geração Pepsi. Com um grande golpe de marketing, a nau capitânia Pepsi será estabelecida como o refrigerante das massas”. “Tenho de tomá-la” é o novo tema da Pepsi. O anúncio mostra pessoas como Yogi Berra e Regis Philbin tomando Pepsi. Em outras palavras, o alvo é todo o mundo. “O único inconveniente da propaganda da Pepsi no passado foi um pouco de exagero no enfoque dos jovens”, diz Phil Dusenberry da BBDO. “Teríamos ganhos maiores se expandíssemos nossos horizontes para lançar uma rede mais ampla e atrair mais gente.”

Segundo a revista Fortune, a Coca-Cola é a marca registrada mais poderosa do mundo. Quando uma concorrente como a Pepsi-Cola cria uma estratégia de enfoque restrito que a aproxima da líder, por que haveriam de mudar essa poderosa estratégia?

Na verdade, por quê! Parece haver uma crença quase religiosa que a rede mais ampla atrai mais clientes, apesar dos muitos exemplos em contrário.

Veja os anúncios de cigarros, em especial os anúncios antigos. Invariavelmente, mostram um homem e uma mulher. Por quê? Em uma época em que a maioria dos fumantes era composta de homens, os fabricantes queriam ampliar o mercado. Temos os homens.

Vamos sair e atrair também as mulheres.

Assim, o que a Philip Morris fez? Restringiu o foco apenas aos homens. E depois restringiu o foco ainda mais, para um homem, o cowboy. A marca chamava-se Marlboro.

Hoje, Marlboro é o cigarro mais vendido no mundo. Nos Estados Unidos, é o cigarro mais vendido entre os homens. E também o cigarro mais vendido entre as mulheres.

O alvo não é o mercado. Isto é, o alvo aparente do marketing não são as pessoas que, na verdade, compram o produto.

Embora o alvo da Pepsi-Cola fosse o adolescente, o mercado era todo o mundo. O sujeito de 50 anos que deseja imaginar-se com 29 anos bebe Pepsi.

O alvo do anúncio da Marlboro é o cowboy, mas o mercado é todo o mundo. Sabe quantos cowboys restam nos EUA? Muito poucos. Todos fumam Marlboro.

O terceiro sacrifício é a “mudança constante”. Onde está escrito que é preciso mudar a estratégia todo ano por ocasião da revisão orçamentária?

A Budweiser, por outro lado, está tomando o caminho oposto. Pode-se esperar problemas para a Budweiser no futuro.

“Quando criamos um plano para a Budweiser, temos que incluir todas as pessoas maiores de 21 anos sejam elas homens ou mulheres, brancas ou negras”, diz August Busch IV. “É a cerveja dos Estados Unidos e temos que comparecer com programas em todos os campos de marketing existentes.”

Quem tenta seguir as curvas e os desvios do mercado acaba fora da estrada. A melhor maneira de manter uma posição consistente é, acima de tudo, não mudá-la.

A People Express tinha uma brilhante posição “restrita” para começar. Era a companhia aérea sem afetação que voava para cidades sem afetação, a preços sem afetação.

As pessoas costumavam tomar um avião da People Express e dizer: “Onde vamos?”. Não se importavam, desde que fosse barato.

O que a People Express fez depois que alcançou o sucesso? Tentou ser todas as coisas para todas as pessoas. Investiu em novo equipamento, como os 747s. Começou a voar nas rotas com tráfego pesado para lugares como Chicago e Denver, para não mencionar a Europa. Comprou a Frontier Airlines. Acrescentou afetação como primeira classe. A People Express perdeu altitude e só escapou à vara de falências por ter sido vendida à Texas Air que a encaminhou para lá.

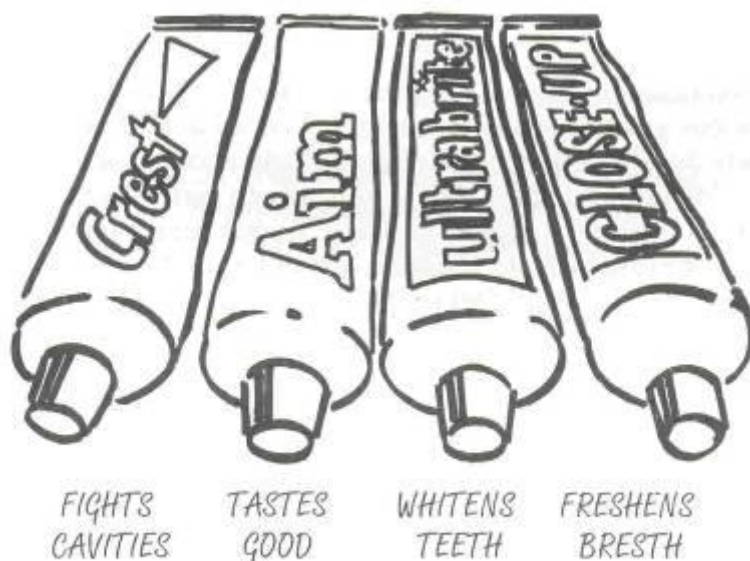
A White Castle, por outro lado, nunca mudou de posição. Uma White Castle de hoje é igualzinha a uma White Castle de 60 anos atrás e vende os mesmos “deslizadores congelados” a preços incrivelmente baixos.

Dá para acreditar que a White Castle tem receita média anual acima de um milhão de dólares? (É mais do que a do Burger King e não muito menos do que a do McDonald's.)

Boas coisas acontecem a quem se sacrifica.

A LEI DE ATRIBUTOS

Para cada atributo, há um atributo
oposto, igualmente eficaz.



Cap. 14 A Lei de Atributos

No Capítulo 6, “A Lei da Exclusividade”, afirmamos não ser possível representar a mesma palavra ou posição que o concorrente.

É preciso encontrar uma palavra própria. É preciso procurar outro atributo.

Com demasiada frequência a empresa tenta imitar o líder. “Eles devem saber o que dá certo”, é o raciocínio, “por isso vamos fazer algo semelhante”. Não é uma boa idéia.

Muito melhor é buscar um atributo oposto que nos permita jogar contra o líder. A palavra-chave é “oposto”. Similar não serve.

A Coca-Cola era o original e, por isso, a escolha das pessoas mais velhas. A Pepsi posicionou-se, com sucesso, como a escolha da geração mais jovem.

Como a Crest representava o combate às cáries, outras pastas de dente evitaram a expressão e apossaram-se de outros atributos como gosto, brancura, proteção do hálito e, mais recentemente, bicarbonato de sódio.

O marketing é uma batalha de idéias. Assim, para vencer, é preciso ter uma idéia ou um atributo próprio em torno do qual concentrar esforços. Sem uma idéia ou um atributo, o único jeito é cobrar barato. Bem barato.

Dizem que os atributos não são todos iguais. Alguns são mais importantes do que os outros. É preciso procurar representar o atributo mais importante.

A prevenção de cáries é o atributo mais importante em uma pasta de dentes. É o que todos gostariam de representar. Mas a Lei da Exclusividade mostra a simples verdade de, que depois que a concorrência apossou-se com sucesso de um atributo, ele se foi. É preciso passar para um atributo menos importante e viver com uma participação menor na categoria. Cabe a você tomar um atributo diferente, dramatizar o valor desse atributo e, assim, aumentar sua fatia do mercado.

Décadas atrás, a General Motors dominava o mercado de automóveis nos EUA. Possuía os atributos de “grande” e “confortável”.

Então, um concorrente vindo da Alemanha lançou o atributo de “pequeno”. Seu programa altamente bem-sucedido pôs esse atributo na frente e no centro com uma campanha rotulada de: “Pense pequeno”. Quando os mandachuva da General Motors viram o pequeno e feio Beetle da Volkswagen, deram boas risadas e ponderaram: Os EUA não querem “pequeno”. Querem “grande e confortável”. E tinham resmas de pesquisa para provar isso.

Bem, já não estão rindo. Primeiro os alemães e depois os japoneses chegaram com carros pequenos e nada os parou até agora. O atributo de “pequeno” tornou-se idéia muito importante no esquema automobilístico das coisas.

De modo semelhante, durante muitos anos a IBM dominou o mundo dos computadores com os atributos de “grande” e “potente”. As empresas que tentaram apossar-se desses atributos não alcançaram sucesso. RCA, G.E., UNIVAC, Burroughs, Honeywell, NCR e Control Data perderam muito dinheiro com computadores de grande porte.

Então um concorrente de Boston investiu no atributo de “pequeno” e assim nasceu o minicomputador. É provável que tenham rido em Armonk porque sabiam que as corporações americanas queriam “grande e potente”. Hoje “pequeno” cresceu em tais proporções que o vasto império de computadores de grande porte da IBM está em sérias dificuldades.

Uma empresa que nunca ri de novos atributos que sejam exatamente o oposto dos seus produtos atuais é a Gillette, a fabricante nº 1 de lâminas de barbear no mundo todo. Seu domínio gira em torno de suas lâminas e sistemas de cápsulas de alta tecnologia.

Quando um concorrente da França trouxe à categoria um atributo oposto em forma de uma lâmina “descartável” a Gillette poderia ter rido e exibido sua pesquisa de como os EUA querem lâminas pesadas, caras e de alta tecnologia. Mas, na Gillette, ninguém riu. Em vez disso, a Gillette lançou uma lâmina “descartável” própria, chamada Good News (Boa Nova).

Gastando bastante, a Gillette conseguiu vencer a batalha das descartáveis (Capítulo 3, “A Lei da Mente”).

Hoje a Good News da Gillette domina a categoria das descartáveis que, por sua vez, passou a dominar os negócios das lâminas de barbear. Moral: É impossível prever o tamanho da participação de um novo atributo, por isso, nunca ria.

O Burger King não alcançou sucesso quando tentou tomar do McDonald’s o atributo de “rápido”. O que deveria ter feito? Utilizar o atributo oposto?

O atributo oposto exato, “lento”, não serve para um lugar de lanches rápidos, embora haja um elemento de lentidão no conceito de “grelhado” do Burger King.

Uma única viagem bastaria para encontrar outro atributo que o McDonald's representa: "crianças". Esse é, na verdade, o lugar para onde as crianças arrastam os pais e a aparência do McDonald's comprova isso. Dessa característica surge uma oportunidade demonstrada vivamente pela batalha da Coca com a Pepsi.

Se o McDonald's atrai as crianças, então o Burger King tem a oportunidade de posicionar-se para os mais velhos, isto é, todas as crianças que não gostam de ser percebidas como crianças. O que, em geral, é todo o mundo com mais de dez anos de idade. (Um mercado nada mau.)

Para fazer o conceito funcionar, o Burger King teria que invocar a Lei do Sacrifício e dar todas as crianças pequenas para o McDonald's. Embora isso signifique perder alguns clientes em potencial, também permite ao Burger King atribuir ao McDonald's a característica de "lugar de crianças pequenas" (Capítulo 9, "A Lei do Oposto").

Para fixar o conceito na mente, o Burger King precisaria de uma palavra, que poderia ser "cresça". Cresça para o gosto grelhado na chama do Burger King.

Esse conceito levaria medo e terror à sala da diretoria do McDonald's, sempre um bom sinal de um programa eficiente.

A LEI DA SINCERIDADE

Quando admitimos um negativo, o cliente
em perspectiva nos dá um positivo.



*"THE TASTE YOU HATE
TWICE A DAY"*

Cap. 15 A Lei da Sinceridade

É contra a natureza empresarial e humana admitir um problema. Durante anos, venderam-nos o poder do pensamento positivo. "Pense positivo" tem sido tema de livros e artigos intermináveis.

Assim, causa surpresa que um dos meios mais eficazes para entrar na mente é primeiro admitir um negativo e depois transformá-lo em positivo.

"Em locação de carros, a Avis é apenas a nº 2."

"Com um nome como Smucker's, tem de ser bom."

"O VW 1970 conservará a feiúra por mais tempo."

"Joy, o perfume mais caro do mundo."

O que está acontecendo aqui? Por que uma dose de sinceridade funciona tão bem no processo de marketing?

Antes de mais nada, porque a sinceridade é apaziguadora. Toda informação negativa a respeito de si mesmo é prontamente aceita como verdade. Por outro lado, as informações positivas, na melhor das hipóteses, são consideradas duvidosas. Em especial, na propaganda.

A informação positiva tem de ser provada, para que o cliente em perspectiva fique satisfeito. Para uma informação negativa ser aceita, não é necessário dar nenhuma prova. O VW 1970 conservará a feiúra por mais tempo. “Um carro feio deve ser confiável”, pensa o cliente em perspectiva.

Joy, o perfume mais caro do mundo. “Se tem gente disposta a pagar US\$375 por um vidrinho, o perfume deve ser sensacional.”

Com um nome como Smucker’s, tem de ser bom. Em sua maioria, as empresas, em especial as de família, nunca fariam troça do próprio nome. Contudo a família Smucker fez, o que é uma das razões pelas quais Smucker’s é a marca nº 1 de geléias e gelatinas. Se o nome é ruim, são duas as escolhas. Mudá-lo ou fazer troça dele. A única coisa que não se pode fazer é ignorar o nome ruim, uma das razões de não mais encontrarmos no supermercado marcas de cerveja como Gablinger’s, Grolsch e Gresedieck.

Em locação de carros, a Avis é apenas a nº 2. Então, por que nos preferir? Nós nos esforçamos mais. Todo mundo sabia que a Avis era a segunda em locação de carros. Então, por que sair com o óbvio?

Quase sempre, o marketing é a busca do óbvio. Já que não se pode mudar a mente depois de tomada uma decisão, os esforços de marketing têm de ser dedicados a usar idéias e conceitos já instalados no cérebro. E preciso usar os programas de marketing para “insistir na mesma tecla”. Nenhum programa fez isso com tanto brilhantismo quanto o programa da Avis nº 2.

O pensamento positivo tem sido muito superestimado. O crescimento explosivo das comunicações em nossa sociedade fez as pessoas ficarem na defensiva e tomarem cuidado com empresas que tentam vender-lhes alguma coisa. Admitir um problema é algo que pouquíssimas empresas fazem.

Quando a empresa inicia a mensagem admitindo um problema, as pessoas, quase por instinto, tendem a abrir a mente. Pense nas vezes em que alguém veio a você com um problema e com que rapidez você se envolveu e quis ajudar. Agora pense em alguém começando uma conversa sobre as coisas maravilhosas que está fazendo. É provável que você demonstre um interesse muito menor.

Com a mente do cliente em perspectiva aberta, você está em posição de inculcar a idéia positiva que é a de vender. Há alguns anos, a Scope entrou no mercado de anti-sépticos bucais com um anti-séptico “de gosto bom”, dessa forma explorando o gosto horrível do Listerine.

O que a Listerine podia fazer? Com certeza não podia dizer às pessoas que o gosto do Listerine “não era tão ruim assim”. Isso ergueria uma bandeira vermelha que reforçaria a percepção negativa. As coisas ficariam piores. A Listerine invocou a Lei da Sinceridade: “O gosto que você odeia duas vezes por dia”.

Não só admitiram que o produto tinha gosto ruim, como admitiram que as pessoas o detestavam (isso é que é sinceridade), firmando a idéia de que Listerine “mata uma porção de germes”.

O cliente em perspectiva refletia que uma coisa com gosto de desinfetante deve, na verdade, matar germes. A crise passou com a ajuda de forte dose de sinceridade.

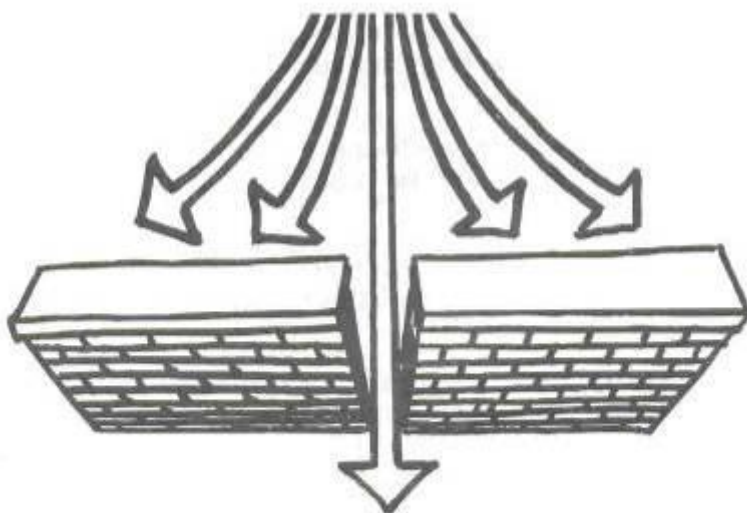
A General Foods admitiu que o cereal Grape-Nuts era um “prazer a ser adquirido” e aconselhou os consumidores a “experimentá-lo durante uma semana”. As vendas subiram 23 por cento.

Uma última observação: a Lei da Sinceridade precisa ser usada com cuidado e muita habilidade. Primeiro, o “negativo” precisa ser amplamente percebido como negativo. Tem de acionar uma concordância imediata na mente do cliente em Perspectiva. Se o negativo não se registrar depressa, o cliente em perspectiva ficará confuso e perguntará a si próprio: “O que significa isto?”. Em seguida, você passa depressa para o positivo, O propósito da sinceridade não é desculpar-se. É estabelecer um benefício que convencerá o cliente em perspectiva. Esta lei comprova a velha máxima: A melhor política é a sinceridade.

16

A LEI DA SINGULARIDADE

Em cada situação, apenas um único movimento
produz resultados substanciais.



Cap. 16
A Lei da Singularidade

Muitos profissionais de marketing consideram o sucesso como a soma total de pequenos esforços exemplarmente executados.

Pensam que podem escolher entre muitas estratégias e ainda assim ser bem-sucedidos desde que ponham bastante esforço no programa.

Se são o líder da categoria, desperdiçam recursos em vários programas diferentes.

Parecem pensar que a melhor maneira de crescer é por meio do método pretensioso.

Entrar em tudo.

Se não são o líder da categoria, com frequência acabam tentando fazer a mesma coisa que o líder, só que um pouco melhor. É o mesmo que Saddam Hussein dizer para lutarmos com um pouco mais de afinco e tudo dará certo. Tentar com mais afinco não é o segredo do sucesso de marketing.

Quer nos esforcemos muito, quer pouco, as diferenças são marginais.

Além disso, quanto maior a empresa, mais a lei das médias elimina qualquer vantagem real de um método de maior esforço.

A história ensina que a única coisa que funciona em marketing é o golpe único, ousado.

Além disso, em qualquer situação, há apenas um único movimento que produz resultados substanciais.

Os generais bem-sucedidos examinam o campo de batalha e procuram aquele golpe ousado único, menos esperado pelo inimigo. Descobrir um é difícil. Descobrir mais de um é, em geral, impossível.

O escritor e estrategista militar B.H. Liddell Hart chama esse golpe ousado de “a linha da menor expectativa”. A invasão dos Aliados foi na Normandia, um lugar que, devido à maré e à praia rochosa, os alemães consideravam improvável como escolha para um desembarque de qualquer escala.

Assim é no marketing. Com muita frequência, há apenas um lugar onde o concorrente é vulnerável. E esse lugar deve ser o foco de toda a força invasora. A indústria automobilística é exemplo interessante. Durante anos, a principal força do líder estava no meio da linha. Com marcas como Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick e Cadillac, a General Motors não teve dificuldade para rechaçar os ataques frontais da Ford, da Chrysler e da American Motors. (O fiasco do Edsel é exemplo típico.) O domínio da GM, tornou-se famoso.

O que dá certo em marketing é o mesmo que dá certo nas forças armadas: o inesperado.

Aníbal veio pelos Alpes, que todos achavam impossível escalar. Hitler rodeou a Linha Maginot e enviou suas divisões panzer pelas Ardenas, terreno que os generais franceses achavam ser impossível atravessar com tanques. (Na verdade, ele o atravessou duas vezes: na Batalha da França e de novo na Batalha do Bulge.)

Nos últimos anos houve apenas dois fortes movimentos contra a GM. Ambos ataques de flanco ao redor da Linha Maginot da GM.

Os japoneses vieram no extremo inferior com carro pequenos, como o Toyota, o Datsun e o Honda. Os alemães vieram na extremidade superior com carros super-premium, como o Mercedes e o BMW.

Com o sucesso dos ataques de flanco japoneses e alemães, a General Motors sentiu-se pressionada a comprometer recursos na tentativa de escorar o fundo e o topo de suas linhas. (Os Cadillacs eram baratos demais para bloquear os carros importados alemães de alto preço.)

Em um esforço para poupar dinheiro e manter os lucros, a GM tomou a decisão fatídica de montar muitos dos carros médios utilizando o mesmo estilo de carroceria. De repente, ninguém conseguia distinguir um Chevrolet de um Pontiac, um Oldsmobile ou um Buick. Todos tinham a mesma aparência.

Os carros parecidos enfraqueceram a General Motors no centro e possibilitaram um movimento da Ford que avançou com o Taurus e o Sable, ambos de estilo europeu. E, então, os japoneses lançaram o Acura, o Lexus e o Infiniti. Agora a General Motors está cercada.

Veja a Coca-Cola. No momento, luta uma batalha em duas frentes, com a Classic e a New Coke. Embora a Classic tenha reconquistado grande parte de sua força original, a New Coke (um Edsel de Atlanta) mal está se equilibrando.

Já vimos inúmeros slogans para a Coca-Cola: “Temos um gosto para você”, “A escolha real”, “Apanhe a onda”, “Vermelho, branco e você”, “Sensação invencível”. E agora: “É impossível vencer a coisa real”. Nada mudou muito a situação.

A nosso ver, a Coca só tem a fazer um movimento, dividido em duas partes. Precisam progredir além de apenas vender. Uma parte do movimento é um passo para trás, a outra, um passo para a frente.

Antes de mais nada, tem de se conformar e desistir da New Coke. Não porque ela seja um perdedor ou um embaraço, mas porque a existência da New Coke impede-os de usar com eficiência a única arma que possuem.

Com a New Coke arquivada em segurança, a Coca seria capaz de invocar a Lei do Foco e trazer de volta o conceito da “Coisa Real” para usá-lo contra a Pepsi.

Para acionar o gatilho, poderiam ir à televisão e dizer à Geração Pepsi: “Muito bem, garotos, não vamos pressioná-los. Quando estiverem prontos para a Coisa Real, nós a temos para vocês”.

Seria o começo do fim da Geração Pepsi. Isso se a própria Pepsi-Cola não a eliminar antes.

Não só essa idéia é simples e forte, como, na verdade, é o único movimento à disposição da Coca. Explora as únicas palavras que a Coca representa na mente: A Coisa Real.

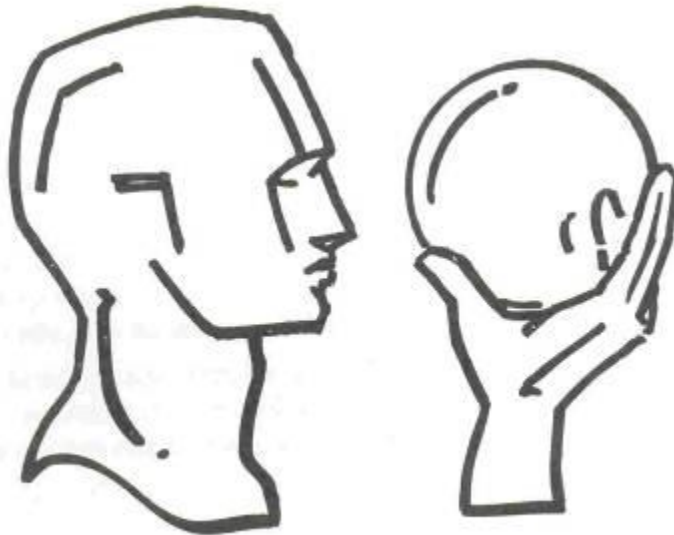
Para encontrar essa idéia ou conceito singular o gerente de marketing tem de saber o que acontece no mercado. Tem de estar à frente, no lamaçal da batalha. Tem de saber o que está dando certo e o que não está. Tem de se envolver.

Por causa do alto custo dos erros, a administração não pode dar-se ao luxo de delegar importantes decisões de marketing. Foi o que aconteceu na General Motors. Quando o pessoal de finanças assumiu, o programa de marketing desmoronou. Seu interesse estava nos números, não nas marcas. É irônico que os números tenham caído junto com as marcas.

É difícil descobrir aquele movimento único ficando no quartel-general e não se envolvendo no processo.

A LEI DA IMPREVISIBILIDADE

Sem prever os planos do concorrente,
é impossível prever o futuro.



Cap. 17 A Lei da Imprevisibilidade

Está implícita na maioria dos planos de marketing uma suposição sobre o futuro. Contudo, planos de marketing baseados no que acontecerá no futuro costumam dar errado. Centenas de computadores e um exército de meteorologistas não conseguem prever o tempo com três dias de antecedência. Assim, como podemos prever o mercado com três anos de antecedência?

A IBM desenvolveu um plano maciço de marketing para ligar todos os PCs a seus computadores de grande porte. Batizou-o de OfficeVision. Contudo, o plano morreu devido a desenvolvimentos na Sun Microsystems, Microsoft e outras empresas. Podemos dizer que o OfficeVision previu tudo, exceto a concorrência.

Deixar de prever com segurança a reação da concorrência é uma das principais razões dos fracassos de marketing. Quando perguntaram a Pickett qual dos líderes confederados era responsável pela derrota em Gettysburg, ele respondeu: "Sempre pensei que os ianques tinham algo a ver com ela".

Todavia, há quem diga que o grande problema dos EUA é a falta de visão do futuro. A administração americana pensa demais só no presente. Será que eliminar os planos de longo prazo não piora ainda mais as coisas?

Na aparência, essas preocupações são reais. Mas é importante entender o que significa longo prazo **versus** curto prazo. A maioria dos problemas dos EUA empresariais não se relaciona com o pensamento de “marketing” a curto prazo. O problema é o pensamento “financeiro” a curto prazo.

A maioria das empresas vive de relatório trimestral a relatório trimestral. É uma receita para problemas. As empresas que vivem pelos números, morrem pelos números. Nos últimos tempos, Harold Geneen da JTT foi quem melhor exemplificou esse método. Forçava seus gerentes de todo jeito, para obter ganhos cada vez maiores.

Os esforços de Geneen resultaram em um castelo de cartas que acabou ruindo. Hoje, a ITT é uma sombra do que já foi. Boa contabilidade, mau marketing.

A General Motors estava indo bem até que o pessoal de finanças tomou conta e pôs o foco nos números em vez de nas marcas. Deixaram o plano de Alfred P. Sloan de marcas diferenciadas desintegrar-se. A fim de alcançar os números de curto prazo, cada chefe de divisão começou a correr atrás do centro do mercado.

Um bom planejamento de curto prazo é apresentar aquele ângulo ou palavra que diferencia o produto ou a empresa e depois estabelecer uma orientação de marketing que formule um programa para maximizar aquele ângulo ou idéia. Não é um plano de longo prazo, é uma orientação de longo prazo.

O ângulo de curto prazo de Tom Monaghan na Domino's Pizza era apresentar aquela idéia de “entrega em domicílio” e formular um sistema que entregasse pizzas com rapidez e eficiência. Sua orientação de longo prazo era formar a primeira rede nacional americana de entrega em domicílio com a maior rapidez possível.

Monaghan não podia representar as palavras “entrega em domicílio” antes de conseguir franqueados em número suficiente para ter condições de fazer propaganda em todos os EUA. Alcançou ambos os objetivos e hoje a Domino's é uma empresa de US\$2.65 bilhões que tem 40 por cento de participação no negócio de entrega em domicílio. Fez tudo isso sem um complicado plano de dez anos.

Assim, o que podemos fazer? Qual a melhor maneira de lidar com a imprevisibilidade? Embora não possamos prever o futuro, podemos controlar as tendências, o que é um meio de tirar vantagem da mudança.

Exemplo de tendência é o fato de os EUA estarem cada vez mais voltados para a saúde. Essa tendência abriu a porta para uma porção de novos produtos, em especial produtos mais saudáveis. O recente sucesso avassalador dos antepastos congelados Healthy Choice (Escolha Saudável) é exemplo claro de um produto que tirou vantagem dessa tendência de longo prazo. Observe também a palavra de que se apossaram: saudável. É exemplo clássico da Lei do Foco.

A ConAgra lançou o Healthy Choice em março de 1989. Anos antes, entretanto, já havia no mercado bastante marcas de alimentos leves, com baixo teor de sódio e pouca gordura. Essas idéias saudáveis estavam enterradas debaixo de nomes de extensão de linha. A ConAgra foi a primeira a usar um nome e um conceito simples para tirar vantagem de uma tendência que surgiu há anos.

Infelizmente, a ConAgra está a caminho de confundir as coisas com uma ampla série de extensões de linha Healthy Choice que ultrapassam os antepastos. Está transgredindo a Lei do Sacrifício. Será bom para ela que esses novos produtos fracassem antes de atraírem a atenção.

Outra tendência relacionada é o desejo que os EUA têm de deixar de fumar, o que deu origem a muitos produtos destinados a ajudar as pessoas a abandonar o vício do cigarro.

Sozinho, o negócio do emplastro de nicotina poderia ser de vários bilhões de dólares. A questão é, que marca entrará na mente primeiro?

Ao lidar com tendências, o perigo é a extrapolação. Muita gente tira conclusões precipitadas sobre até onde a tendência irá. Se tivéssemos acreditado nos prognósticos de alguns anos atrás, hoje todo o mundo estaria comendo peixe grelhado ou churrasco de frango. (As vendas de hambúrgueres vão bem, obrigado.)

Tão ruim quanto extrapolar uma tendência é a prática comum de supor que o futuro será uma repetição do presente. Quando presumimos que nada vai mudar, prevemos o futuro com a mesma certeza de quando supomos que algo vai mudar. Lembre-se da lei de Peter: “Sempre acontece o inesperado”.

Embora seguir a pista das tendências seja um importante instrumento para lidar com o futuro imprevisível, a pesquisa de marketing é mais problema do que ajuda. A pesquisa sai-se melhor medindo o passado. E praticamente impossível medir idéias e conceitos novos. Ninguém tem um sistema de coordenadas. As pessoas não sabem o que farão enquanto não têm de tomar uma decisão real.

Exemplo clássico foi a pesquisa realizada antes que a Xerox lançasse a copiadora de papel sulfite. Chegou-se à conclusão que ninguém pagaria cinco centavos por uma cópia em papel sulfite, quando podia obter uma cópia Thermofax por um centavo e meio. A Xerox ignorou a pesquisa e o resto é história.

Um jeito de lidar com o mundo imprevisível é estabelecer bastante flexibilidade na organização. À proporção que a mudança passa velozmente por sua categoria, você precisa estar disposto a mudar e mudar depressa, se quiser sobreviver a longo prazo. Ontem, a General Motors demorou para reagir à tendência de carros pequenos. Pagou caro por isso.

Hoje a IBM está demorando para reconhecer a tendência de abandono dos computadores de grande porte. Talvez acabe pagando caro por isso. Para proteger sua liderança em computadores, a IBM precisa jogar a sério em uma categoria dominada pela Sun e pela Hewlett Packard. Sua melhor jogada seria lançar uma grande idéia nessa categoria em crescimento. Uma que talvez exerça um impacto negativo em seu negócio atual.

Uma jogada natural seria lançar um novo produto genérico. A melhor oportunidade da IBM seria chamar a nova linha de estações de trabalho de alta potência de “PMs” como fez com seus muito bem-sucedidos “PCs”.

“PM” significaria “personal mainframe” (computadores de grande porte pessoais). Essas duas palavras genéricas captam a velocidade e o poder dessas novas máquinas de mesa. Essas duas palavras são também palavras que a IBM representa na mente. A combinação seria bastante poderosa.

O único problema com um conceito como esse está, provavelmente, dentro da IBM. A expressão “personal mainframe” aprovaria a divisão de computadores de grande porte e também a de computadores pessoais. Achamos que os telefones tocariam e logo chegariam à conclusão que um “computador de grande porte pessoal” abalaria essas duas importantes fontes de renda.

É provável que isso seja verdade, mas a empresa precisa ser flexível o bastante para atacar a si mesma com uma nova idéia. Mudar não é fácil, mas é o único meio de lidar com um futuro imprevisível.

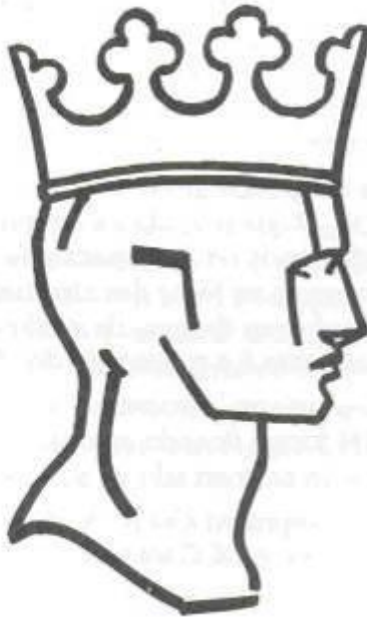
Uma última observação digna de ser feita. Há uma diferença entre “prever o futuro e “arriscar” o futuro.

A Gourmet Popping Com de Orville Redenbacher arriscou-se, achando que as pessoas pagariam duas vezes mais por uma pipoca superior. Um risco nada mau na sociedade afluyente moderna.

Ninguém pode prever o futuro com algum grau de certeza. E os planos marketing não deveriam tentar fazer isso.

A LEI DO SUCESSO

Com freqüência, o sucesso leva à
arrogância e a arrogância ao fracasso.



Cap. 18 A Lei do Sucesso

O ego é o inimigo do marketing bem-sucedido.
É preciso ter objetividade.

Quando as pessoas alcançam o sucesso, tendem a ser menos objetivas. Com freqüência, substituem o que o mercado deseja pelo que elas próprias acham certo.

Donald Trump e Robert Maxwell são dois exemplos de pessoas cegas pelo sucesso prematuro e sem nenhuma humildade. E quando alguém está “cego” é, na verdade, difícil “focalizar”.

A estratégia de Trump foi pôr o próprio nome em tudo, cometendo o pecado mortal da extensão de linha.

(A negativa parece andar de mãos dadas com o ego arrogante. A primeira vez que nos encontramos com The Donald, suas primeiras palavras foram sobre como as pessoas o

acusam de ter um ego arrogante. Isso, continuou, não era verdade, de jeito algum. Durante todo o tempo, era difícil deixar de notar o “T” em bronze de um metro de altura, ao lado de sua mesa, contradizendo o discurso.)

Tom Monaghan da Domino’s Pizza é um dos poucos executivos a reconhecer que o ego pode nos levar para o mau caminho. “Começamos pensando que podemos fazer qualquer coisa. No início eu era desse jeito. Entrei no ramo de pizzas congeladas e foi um desastre. Se eu não tivesse me metido a trabalhar com aquelas pizzas durante quase um ano, tentando vendê-las em bares e restaurantes, é provável que a Domino’s já tivesse muito mais lojas.”

Na verdade, o ego é de grande auxílio. Pode ser uma força propulsora eficiente para formar um negócio. O que prejudica é injetar o ego no processo de marketing. Os “marqueteiros” talentosos têm a capacidade de pensar como pensa um cliente em perspectiva. Colocam-se no lugar dos clientes. Não impõem à situação a visão que têm do mundo. (Lembre-se de que, de qualquer forma, o mundo é toda percepção e a única coisa que conta é a percepção do cliente.)

À proporção que seu sucesso aumentava, empresas como a General Motors, a Sears Roebuck e a IBM foram ficando arrogantes. Achavam que podiam fazer qualquer coisa que quisessem no mercado. O sucesso leva ao fracasso.

Considere a Digital Equipment Corp., a empresa que nos trouxe o microcomputador. Começando do nada, a DEC tornou-se uma empresa altamente bem-sucedida, de US\$14 bilhões.

O fundador da DEC foi Kenneth Olsen. O sucesso o fez acreditar tanto em sua visão do mundo do computador, a ponto de desprezar o computador pessoal, depois o sistema aberto e, finalmente, a arquitetura RISC (reduced instruction set computing).

Em outras palavras, Ken Olsen ignorou três dos maiores desenvolvimentos na categoria de computadores. (Uma tendência assemelha-se à maré. Não adianta opor-se a ela.)

Hoje, Ken Olsen está fora.

Quanto maior a empresa, mais provável é que o mandachuva tenha perdido o contato com as linhas de frente. Talvez seja esse o mais importante fator que cerceia o crescimento de uma empresa.

Todos os outros fatores favorecem o tamanho. O marketing é guerra e o primeiro princípio da guerra é o da força. O exército maior, a empresa maior fica com vantagem.

Porém, a empresa maior perde essa vantagem quando não se mantém focalizada na batalha de marketing que ocorre na mente do consumidor.

A luta na General Motors entre Roger Smith e Ross Perot serve de exemplo. Quando estava na diretoria da GM, Ross Perot passava os fins de semana visitando concessionárias e comprando carros. Criticava Roger Smith por não fazer o mesmo.

“Temos de atacar o sistema da GM”, dizia Perot. Defendia a eliminação das garagens aquecidas, as limusines com motoristas, salas de jantar de executivos. (Limusines com motoristas, para uma empresa tentando vender carros?)

O que deve fazer um atarefado mandachuva para reunir informações objetivas sobre o que realmente acontece? Como vencer a propensão dos gerentes intermediários de lhe dizerem o que acham que ele deseja ouvir?

O que fazer para obter as más notícias junto com as boas?

Uma possibilidade é “fazer visitas disfarçado” ou repentinas, o que é proveitoso principalmente nos níveis do distribuidor ou do varejista. De muitas formas isso é análogo ao rei que se veste de plebeu e se mistura com os súditos. Finalidade: obter opiniões sinceras sobre o que está acontecendo. Como os reis, os altos executivos raramente conseguem opiniões sinceras de seus ministros. Há muita intriga na corte.

Outro aspecto do problema é a alocação de tempo. Com muita frequência, o tempo do mandachuva é ocupado por um número excessivo de reuniões de confraternização,

atividades da indústria, reuniões externas da diretoria e jantares de homenagens. Segundo um levantamento, em média, um presidente de empresa passa 18 horas por semana em “atividades externas”.

Outro desperdiçador de tempo são as reuniões internas. Um presidente de empresa passa, em média, 17 horas por semana, em reuniões da empresa e seis horas por semana preparando-se para essas reuniões.

Como o alto executivo típico trabalha 61 horas por semana, restam apenas 20 horas para tudo o mais, inclusive administrar a operação e comparecer à frente de trabalho. Não admira que os altos executivos deleguem a função de marketing, o que é um erro.

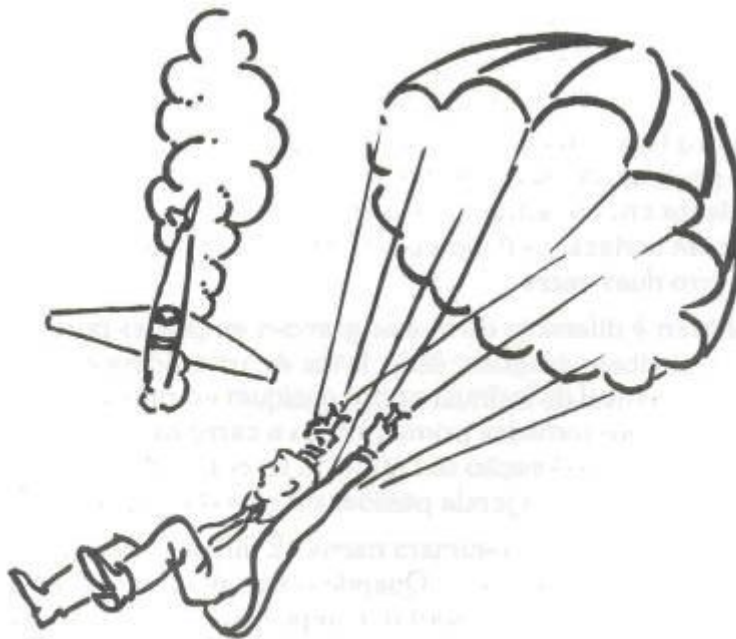
O marketing é importante demais para ser delegado a um subalterno. Se é preciso delegar alguma coisa é melhor delegar a presidência do próximo esforço para levantar fundos. (É o vice-presidente dos Estados Unidos quem assiste aos funerais de estado, não o presidente.)

O número de reuniões deve ser reduzido. Em vez de conversar sobre as coisas, é melhor ir lá e ver por si mesmo. Como Gorbachev disse a Reagan: “É melhor ver uma vez do que ouvir 100 vezes”.

As empresas pequenas estão mentalmente mais próximas da frente de trabalho do que as grandes. Talvez essa seja a razão de terem crescido mais depress na última década. A Lei do Sucesso não as contaminou.

A LEI DO FRACASSO

O fracasso deve ser esperado e aceito.



Cap. 19 A Lei do Fracasso

Um número excessivo de empresas tenta consertar as coisas em vez de largá-las. “Vamos reorganizar para salvar a situação” é o modo de ver delas.

Admitir um erro é ruim para a carreira.

Estratégia melhor é logo reconhecer o fracasso e reduzir as perdas. A American Motors devia ter abandonado os carros de passageiros e se concentrado no Jeep. A IBM devia ter desistido das copiadoras (e a Xerox, desistido de computadores) anos antes de, por fim, reconhecerem os próprios erros.

Os japoneses parecem ser capazes de admitir um erro antes e depois fazer as mudanças necessárias. Seu estilo de administração de consenso tende a eliminar o ego. Como muitas pessoas têm uma pequena parte em uma grande decisão, não há nenhum estigma que possa ser considerado prejudicial à carreira. Em outras palavras, é muito mais fácil viver com o “todos estávamos errados” do que com o avassalador “eu estava errado”.

Essa abordagem “sem ego” é importante fator no fato de serem os japoneses “marqueteiros” tão “inflexíveis”. Não é que não cometam erros. Mas quando os cometem, admitem-nos, reparam-nos e continuam.

A muito bem-sucedida Wal-Mart tem outro método que lhe permite lidar com o fracasso. Chama-se método “aprontar, disparar, apontar” de Sam Walton. É consequência do pendur que ele tem para constantes ajustes.

Ele estava bem a par do fato de que ninguém acerta sempre no alvo. Mas na Wal-Mart as pessoas não são punidas se fracassam em suas experiências. Como disse seu presidente em um artigo da Business Week: “Se aprender algo e estiver tentando algo, com certeza você merece crédito por isso. Mas coitado de quem comete o mesmo erro duas vezes”.

A Wal-Mart é diferente de muitas grandes empresas porque, até agora, as pessoas que ali trabalham parecem estar livres de uma doença insidiosa chamada “agenda pessoal”, passível de insinuar-se em qualquer empresa. As decisões de marketing são quase sempre tomadas primeiro com a carreira do *decisor* em mente e, segundo, levando em consideração seu impacto na concorrência ou no inimigo. Há um conflito embutido entre a agenda pessoal e a agenda empresarial.

Isso leva a que não se assumam riscos. (É difícil ser o primeiro em uma nova categoria sem arriscar o pescoço.) Quando o executivo sênior tem um salário alto e falta pouco tempo para se aposentar, é improvável que dê um passo ousado.

Mesmo os executivos juniores costumam tomar decisões “seguras”, afim de não prejudicar sua subida na escada empresarial. Ninguém jamais foi demitido por um passo ousado que não tenha dado.

Em algumas empresas americanas, nada é realizado a menos que beneficie a agenda pessoal de alguém na alta administração. Isso limita bastante os eventuais avanços de marketing da empresa. Uma idéia é rejeitada, não porque não tem fundamento sólido, mas porque ninguém na alta administração receberá benefícios pessoais com seu sucesso.

Um meio de diminuir a influência do fator da agenda pessoal é expô-lo com franqueza. A 3M usa o sistema “campeão” para identificar publicamente quem se beneficiará com o sucesso de um novo produto ou especulação. O bem-sucedido lançamento do Post-It-Notes da 3M mostra como o conceito funciona. Art Fry é o cientista da 3M que lutou pelo conceito que levou quase 12 anos para chegar ao mercado.

Embora o sistema da 3M funcione, em teoria o ambiente ideal permitiria aos gerentes julgar um conceito com base nos méritos dele, não em quem o conceito beneficiará.

Para a empresa operar da maneira ideal, precisará de trabalho de equipe, espírito de classe e um líder abnegado.

Vem-nos à lembrança Patton e seu Terceiro Exército em sua incursão pela França. Nunca na história um exército tomou tanto território e fez tantos prisioneiros em tão pouco tempo. A recompensa de Patton? Eisenhower demitiu-o.

A LEI DO ALARDE

Com frequência, a situação é o oposto da maneira como aparece na imprensa.



Cap. 20 A Lei do Alarde

Quando era bem-sucedido, o pessoal da IBM falava muito pouco. Agora dá uma porção de entrevistas coletivas.

Quando as coisas vão bem, a empresa não precisa de alarde. Quando este é necessário é porque está em dificuldades.

Repórteres e editores jovens e inexperientes tendem a ficar mais impressionados com o que lêem em outras publicações do que com aquilo que eles mesmo apuram. Quando o alarde se inicia, a tendência é aumentar cada vez mais.

Nenhum refrigerante foi motivo de tanto alarde quanto a New Coke. Segundo uma estimativa, a New Coke recebeu publicidade grátis no valor de mais de US\$1 bilhão. Acrescente-se a isso as centenas de milhões de dólares gastos para lançar a marca e a New Coke deveria ter sido o produto de maior sucesso no mundo, o que não aconteceu.

Menos de 60 dias depois do lançamento, a Coca-Cola foi forçada a relançar a fórmula original, agora rebatizada de Coca-Cola Classic. Hoje, a Classic vende 15 vezes mais do que a New Coke.

Nenhum jornal foi mais alardeado do que o USA Today. No lançamento em 1982, estavam presentes o presidente dos Estados Unidos, o presidente da Câmara dos Deputados e o líder da maioria do Senado. A herança desse alarde inicial é ainda tão grande que muita gente não acredita que o USA Today seja um perdedor.

Nenhum computador foi mais alardeado do que o NeXt. A demanda de credenciais para a entrevista coletiva foi tão grande que Steve Jobs teve de imprimir ingressos com antecedência, embora o auditório comportasse vários milhares de pessoas. Todos os lugares foram ocupados.

Steve Jobs está em noticiários de televisão e também na capa de muitas publicações importantes. A IBM, Ross Perot e a Canon estão investindo US\$130 milhões.

O NeXt sairá vencedor? É claro que não. Onde está a abertura? O NeXt é o primeiro em alguma nova categoria?

A história está cheia de fracassos de marketing que foram bem-sucedidos na imprensa. O Tucker 48, a U.S. Football League, o videotexto, a fábrica automatizada, o helicóptero pessoal, a casa pré-fabricada, o telefone com imagem, os ternos de poliéster. A essência do alarde não era apenas que o novo produto seria bem-sucedido. Era que os produtos existentes seriam agora obsoletos.

O poliéster ia tornar a lã obsoleta. O videotexto tornaria os jornais obsoletos. O helicóptero pessoal tornaria as estradas e rodovias obsoletas. O Tucker 48, com seu farol dianteiro de “visão ciclóide” revolucionaria o jeito de Detroit fabricar automóveis. (Foram montados apenas 51.)

No “escritório do futuro” muito cobiçado, tudo seria integrado e dependente de uma central de computadores. A última vez que olhamos, havia máquinas de escrever independentes (agora se chamam computadores pessoais), impressoras a laser independentes, máquinas de fac-símile independentes, máquinas de copiar independentes, medidores postais independentes. O escritório do futuro recebeu nome apropriado. Um conceito que ficará para sempre no futuro.

Essas previsões transgridem a Lei da Imprevisibilidade. Ninguém pode prever o futuro, nem mesmo um experiente repórter do Wall Street Journal. As únicas revoluções que podemos prever são as que já se iniciaram.

Alguém previu o fim do comunismo e da União Soviética? Realmente não. Só depois que o processo se iniciara, a imprensa caiu em cima do caso do “império comunista que desmoronava”.

Contraste o primeiro Tucker com o primeiro Toyopet que atingiu as praias da Califórnia. Por acaso o Los Angeles Times escreveu um artigo sobre como os carros japoneses importados sacudiriam a indústria automobilística? De jeito nenhum. As únicas notícias publicadas falavam dos carrinhos vindos do Japão que caíam aos pedaços porque não agüentavam as inclemências das estradas americanas.

(A Toyopet, já se vê, tornou-se grande campeã depois de modificar os carros e mudar-lhes o nome para Toyota.)

Quando a MCI começou lançando um serviço de microondas entre Chicago e St. Louis, por acaso a imprensa disse: “Cuidado, AT&T, aí vem a concorrência”? De modo algum. A MCI foi praticamente ignorada.

Quando a Sun Microsystem despachou sua primeira estação de trabalho, por acaso a imprensa chamou a atenção para a importância do evento? Sugeriu que, algum dia, as estações de trabalho ameaçariam a IBM e a DEC? Ao contrário, a imprensa ignorou a Sun.

Esqueça a primeira página. Se quiser encontrar indícios para o futuro, procure na última página do jornal aquelas noticiinhas inócuas.

Nem o computador pessoal nem o fac-símile dispararam como foguete. O computador pessoal foi lançado em 1974. A IBM levou seis anos para revidar com o PC. Mesmo o PC só alcançou sucesso um ano e meio mais tarde, quando o Lotus 1-2-3 foi lançado.

Prender a imaginação do público não é o mesmo que revolucionar o cado. Veja o telefone de imagens, agora chamado de videofone. Desde o lançamento na Feira Mundial de New York, em 1964, ele é notícia, quase sempre na primeira página. O último exemplo é uma notícia de primeira página em The Wall Street Journal, "Até que enfim, a era do videofone está próxima, trazendo grandes mudanças".

É a terceira tentativa da AT&T que, na década de 1970, fracassou com o telefone de imagens a US\$100 por mês. Na década de 1980, fracassou com o telefone de imagens que prestava serviços por US\$2,300 por hora. Agora, nos anos 90, a AT&T está querendo vender videofones a US\$1,500 cada um.

Outras empresas também tentaram e fracassaram. A Compression Labs quis vender um sistema de videoconferência por US\$250,000. A PictureTel tentou um sistema de videoconferência de US\$80,000. (Agora, está vendendo um sistema em preto e branco de US\$20,000.) Até os japoneses foram na onda do alarde. A Mitsubishi tentou sem sucesso vender um telefone de imagem muda por US\$1,500.

É fácil ver por que o videofone não fez muito progresso. Quem quer se apurar no vestir para falar ao telefone? O que não é tão fácil de ver é por que o videofone é tão alardeado. Há um indício no subtítulo do artigo do Journal, "Alternativa à viagem". Cuidado, American Airlines, United e Delta, seus dias estão contados. Na verdade, o alarde não é, em absoluto, sobre o videofone. E sobre a promissora revolução no ramo de viagens.

Com o passar dos anos, o maior alarde é sobre os desenvolvimentos que prometem mudar, sozinhos, toda uma indústria, de preferência uma que seja essencial para a economia.

Lembre-se do alarde sobre o helicóptero, depois da Segunda Grande Guerra. Toda garagem teria um helicóptero, tornando obsoletas, da noite para o dia, estradas, pontes e a indústria automobilística. Donald Trump comprou um helicóptero? Você adquiriu o seu? (Donald Trump teve de devolver seu helicóptero ao banco.)

Então, surgiu o alarde da casa pré-fabricada. O produto mais caro que a família compra, agora podia ser fabricado na linha de montagem, revolucionando a indústria da construção.

De vez em quando, a comida sem nada de supérfluo vai para as manchetes. Este desenvolvimento revolucionará a indústria de artigos embalados. As marcas ficam de fora. As pessoas lerão os rótulos e comprarão os produtos pelo que eles próprios oferecem, não conforme o tamanho do orçamento de propaganda da marca. E tudo alarde.

O último desenvolvimento superalardeado é o computador com caneta, que revolucionará o campo do computador pessoal e tornará os computadores acessíveis a todos, quer saibam quer não saibam digitar. É tudo alarde.

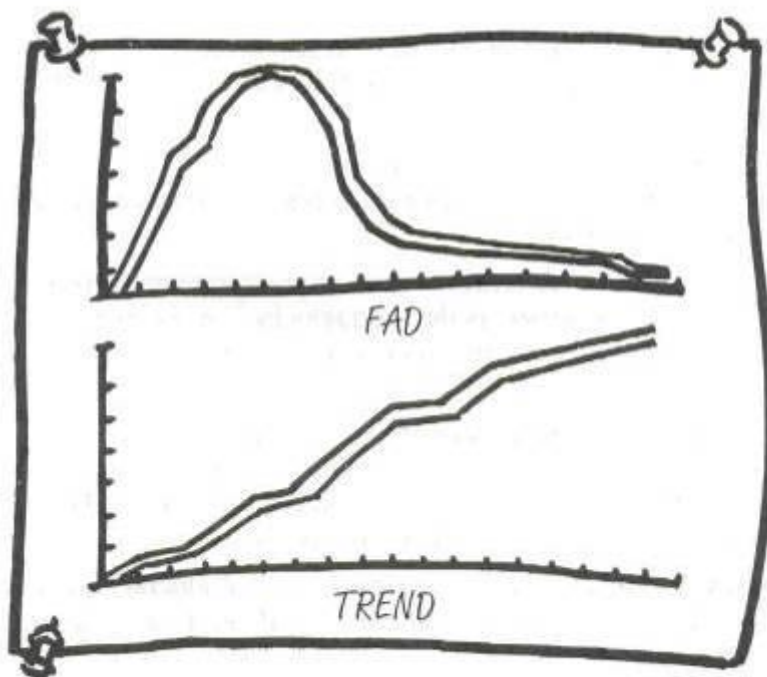
Não que não exista uma pitada de verdade em toda notícia alardeada. Qualquer um que tiver US\$580,000 mais impostos pode comprar um pequeno helicóptero Bell de cinco lugares.

Talvez o computador com caneta seja atraente para um segmento restrito do mercado, em especial o pessoal de vendas que viaja. Pode ser que o videofone revolucione a indústria do sexo e haja um mercado substancial para casas versáteis e veículos recreativos, todos fabricados em linhas de montagem.

Mas, na maior parte, alarde é alarde. As verdadeiras revoluções não chegam ao meio-dia em ponto com fanfarras e cobertura dos noticiários de televisão. As verdadeiras revoluções chegam sem ser anunciadas, no meio da noite, de forma sorrateira.

A LEI DA ACELERAÇÃO

Os programas bem-sucedidos
não se baseiam em “coqueluches”.
Baseiam-se em tendências.



Cap. 21
A Lei da Aceleração

A “coqueluche” é uma onda no oceano e a tendência é a maré. A “coqueluche” é bastante alardeada e a tendência é muito pouco alardeada. Como a “coqueluche”, a onda é bem visível, mas sobe e desce com muita rapidez. Como a tendência, a maré é quase invisível, mas a longo prao é bastante forte. A “coqueluche” é um fenômeno de curta duração que talvez seja proveitoso, mas não dura o tempo suficiente para beneficiar bastante a empresa. Além disso, a empresa tende a se equipar como se a “coqueluche” fosse uma tendência. A consequência é, muitas

vezes, ficar atrapalhada com excesso de funcionários e instalações e redes de distribuição dispendiosas.

Quando a “coqueluche” desaparece, é comum a empresa sofrer profundo choque financeiro. O que aconteceu à Atari é exemplo disso.

E veja como a Coleco Industries lidou com as Cabbage Patch Kids. Essas bonecas toscas chegaram ao mercado em 1983 e começaram a decolar. A estratégia da Coleco foi extrair das bonecas tudo o que podia. Centenas de objetos ligados à Cabbage Patch inundaram as lojas de brinquedo. Canetas, lápis, caixas de lápis-cera, jogos, roupas.

Dois anos depois, a Coleco acumulou vendas de US\$776 milhões e lucros de US\$83 milhões. Aí as Cabbage Patch Kids afundaram. Em 1988, a Coleco requereu sua autofalência.

A Coleco morreu, mas as bonecas ainda vivem. Adquiridas pela Hasbro em 1989, a venda das Cabbage Patch Kids está sendo tratada de maneira conservadora. Estão se saindo muito bem.

Eis aí o paradoxo. Ao enfrentar um negócio que está crescendo de forma rápida, com todas as características de “coqueluche”, a melhor coisa a fazer é refrear a “coqueluche”. Com isso é possível prolongar a “coqueluche”, transformando-a em tendência.

Isso acontece na indústria de brinquedos. Alguns proprietários de brinquedos muito cotados querem pôr o nome do brinquedo em tudo. O resultado é o brinquedo passar a ser enorme “coqueluche”, fadada a sair de moda. Quando todo o mundo tem uma tartaruga ninja, ninguém mais a quer.

A tartaruga ninja é um bom exemplo de “coqueluche” que logo sai de moda porque o dono do conceito ficou ganancioso, ativando a “coqueluche”, em vez de contê-la.

Por outro lado, a boneca Barbie transformou-se em tendência. Quando a Barbie foi inventada, anos atrás, a boneca nunca foi comercializada com empenho em outras áreas. Por isso, transformou-se em tendência duradoura no ramo de brinquedos.

Os artistas de variedades mais bem-sucedidos são os que controlam suas apresentações. Não se mostram demais. Não estão em todos os lugares. Não desgastam sua boa acolhida.

O empresário de Elvis Presley, coronel Parker, fez uma tentativa deliberada de restringir o número de apresentações do rei. Assim, toda apresentação de Elvis era um acontecimento de grande impacto. O próprio Elvis contribuiu para essa estratégia, abusando das drogas e comprometendo suas apresentações futuras. A mesma coisa aconteceu com Marilyn Monroe e James Dean.

Esqueça as “coqueluches”. E quando aparecerem, procure refreá-las. Em marketing, a única coisa digna de participação é uma tendência duradoura.

A LEI DE RECURSOS

A idéia que não tiver fundos
suficientes não decolará.



Cap. 22 A Lei de Recursos 93

Se você tem uma boa idéia e pegou este livro tendo em mente que tudo de que precisa é um pouco de ajuda de marketing, este capítulo vai jogar água fria em seu entusiasmo. Nem mesmo a melhor idéia do mundo pode ir muito longe sem o dinheiro para decolar. Inventores, empresários e geradores de idéias em geral parecem pensar que suas boas idéias só precisam de uma ajuda de marketing profissional.

Nada poderia estar mais longe da verdade, O marketing é um jogo disputado na mente do cliente em perspectiva. E preciso dinheiro para entrar na mente. E, então, é preciso dinheiro para se manter.

Você progredirá mais com uma idéia medíocre e um milhão de dólares do que só com uma grande idéia.

Alguns empresários consideram a propaganda a solução para o problema de entrar na mente. A propaganda é cara. Lutar a Segunda Grande Guerra custou US\$9,000 por minuto. Lutar a Guerra do Vietnã custou US\$22,000 por minuto. Um comercial de apenas um minuto no Campeonato de Futebol Americano custa US\$1.5 milhão.

Steve Jobs e Steve Wozniak tiveram uma grande idéia. Porém, foram os US\$91 mil de Mike Markkula que puseram a Apple Computer, Inc. no mapa. (Por esse dinheiro, Markkula ficou com um terço da Apple. Deveria ter exigido metade.)

Sem dinheiro, as idéias não valem nada. Está certo, não é bem assim, mas é preciso usar a idéia para encontrar o dinheiro, não a ajuda do marketing. O marketing pode esperar.

Alguns empresários consideram assessoria de imprensa um meio barato de entrar na mente. “Propaganda gratuita” é como a vêem. A publicidade não é grátis. Regra prática: 5-10-20. A assessoria de imprensa pequena cobra US\$5,000 por mês para promover o produto. A de tamanho médio cobra US\$10,000 e a famosa, US\$20,000.

Alguns empresários consideram os capitalistas de risco a solução para seus problemas de dinheiro. Mas é pequena a porcentagem dos que conseguem encontrar o financiamento de que precisam dessa maneira.

Alguns empresários consideram os Estados Unidos preparados, dispostos e financeiramente capazes de fazer seus produtos decolarem. Se você está entre eles, vai precisar de boa sorte. Muito poucas idéias de fora são aceitas pelas grandes empresas. A única esperança verdadeira é encontrar uma empresa menor e persuadi-la dos méritos de sua idéia.

Lembre-se: sem dinheiro, uma idéia não vale nada. Esteja preparado para pagar bastante pelos fundos.

Em marketing, com frequência, os ricos ficam mais ricos porque têm os recursos para levar as idéias à mente dos outros. O único problema que têm é o de separar as boas idéias das más e de evitar gastar dinheiro em um número excessivo de produtos e programas (Capítulo 5, “A Lei do Foco”).

A concorrência é feroz. As empresas gigantes põem muito dinheiro por trás de suas marcas. A Procter & Gamble e a Philip Morris gastam cada uma mais de US\$2 bilhões por ano em propaganda. A General Motors gasta US\$1.5 bilhão.

A vida é injusta com o pequeno “marqueteiro” que enfrenta concorrentes maiores.

Considere a A&M Pet Products, pequena empresa de Houston, Texas. A A&M inventou o jeito de condensar as fezes dos gatos, um dos mais importantes avanços na categoria.

O conceito é simples. Quando o gato usava esse novo tipo de caixa, as fezes eram condensadas em bolas fáceis de serem retiradas e jogadas fora. Não havia necessidade de substituir a forração da caixa toda.

A marca, chamada Scoop Away, decolou em todos os lugares onde foi lançada, o que logo chamou a atenção da Golden Cat Corporation que tem a marca nº 1 de forração para gatos, a Tidy Cat.

Reconhecendo a ameaça dessa idéia, a Golden Cat lançou uma versão própria de condensador de fezes de gato, chamada Tidy Scoop.

Além de se apossarem da idéia da A&M, também emprestaram a palavra “scoop” de sua marca. (Até que ponto pode-se ser desleal?)

O vencedor dessa guerra de gatos provavelmente será determinado pelo dinheiro.

Vencerá quem tiver mais dinheiro para institucionalizar a idéia.

Ao contrário de um produto de consumo, o produto técnico ou comercial tem de levantar menos dinheiro para o marketing porque sua relação de clientes em perspectiva é menor e a mídia sai mais barato. Mas, mesmo assim, há a necessidade de fundos adequados para o produto técnico pagar brochuras, apresentações de vendas e feiras de amostras, além da propaganda.

Eis o ponto essencial. Primeiro consiga a idéia, depois consiga o dinheiro para explorá-la. Eis alguns atalhos que deve tomar:

- Às vezes, dá para casar com o dinheiro. Georgette Mosbacher casou-se com o secretário do Comércio, Robert Mosbacher, em 1985. Três anos mais tarde, a senhora Mosbacher comprou La Prairie, uma firma suíça de cosméticos, por US\$31.5 milhões.

Onde conseguiu o dinheiro? De todo o mundo. Capitalistas de risco, distribuidores La Prairie na Suíça e no Japão, mais recursos próprios e do marido. No primeiro ano sob a direção de Georgette Mosbacher, as vendas de La Prairie subiram 30 por cento. Então, ela a vendeu com bom lucro.

- Às vezes, é possível divorciar-se do dinheiro. Frances Lear chegou a New York em 1985, aos 61 anos. Recém-divorciada de seu marido, o produtor de televisão Normam Lear (Tudo em Família), ela estava resolvida a lançar uma revista para as mulheres acima de 40 anos. Estava preparada para gastar no projeto US\$25 milhões dos esperados US\$112 milhões do acordo de separação. Quando saiu o quinto número, a revista Lear's tinha 350.000 leitoras.

- Às vezes, é possível encontrar o dinheiro em casa. Donald Trump nunca teria chegado a parte alguma sem os milhões do papai por trás dele.

- Às vezes, é possível “compartilhar” a idéia por meio de franquia. Tom Monaghan pôs a Domino's Pizza no mapa, seguindo um agressivo programa de franquias para sua idéia de entrega domiciliar.

Até aqui falamos sobre empresas menores e suas estratégias para levantar fundos. E uma empresa rica? Como deve abordar a lei de recursos? A resposta é simples: gastando bastante. Na guerra, os militares sempre erram por excesso. Sabe quantas rações foram abandonadas depois do Assalto do Deserto? Muitas. A mesma coisa acontece em marketing. Não dá para economizar no caminho para o sucesso.

Os “marqueteiros” mais bem-sucedidos aceitam o custo de seu investimento. Em outras palavras, não têm lucro durante dois ou três anos, enquanto devolvem ao marketing tudo o que ganham.

O dinheiro move o mundo do marketing. Se quiser ter sucesso hoje, terá de conseguir o dinheiro de que precisa para girar as rodas do marketing.

ADVERTÊNCIA

Seríamos negligentes se não preveníssemos nossos leitores dos perigos potenciais de tentar aplicar as Leis de Marketing dentro de uma organização existente.

Muitas destas leis desafiam abertamente o ego empresarial, a sabedoria convencional e os prêmios Malcolm Baldrige.

A Lei da Percepção opõe-se à cultura empresarial da maioria das empresas, onde tentar ser o melhor está profundamente entranhado. As pessoas estão sempre rodeando e “marcando” o líder da categoria e depois partindo para “ultrapassar suas especificações”. É disso que trata o movimento de qualidade.

Para muitos, a Lei da Liderança é dura de engolir. Muita gente gosta de acreditar que chegou ao topo por ser o melhor, não por ser o primeiro.

Então, cuidado! A administração não receberá com simpatia nenhuma sugestão que tire a ênfase de sua melhor estratégia de produtos.

A Lei do Sacrifício poderá causar problemas. Oferecer tudo para todos também está entranhado profundamente na maioria das organizações. Se tem alguma dúvida, simplesmente perambule pelos corredores de qualquer supermercado. Encontrará variedade e mais variedade de tamanhos, sabores e formatos. É para nos deixar perplexos. A razão é óbvia. Ninguém quer focalizar.

As grandes empresas têm escritórios cheios de jovens e brilhantes profissionais de marketing. Você espera que eles fiquem ali sentados sem fazer nada? Sentem-se compelidos a remexer e fazer melhorias. Afinal de contas, como podem assinalar sua presença na organização?

Então, cuidado! Esses jovens e brilhantes profissionais de marketing não receberão com simpatia nenhum esforço para restringir suas atividades.

A Lei de Foco sugere a representação de uma palavra na mente. Que palavra sua empresa representa na mente dos clientes em perspectiva?

Talvez sua resposta seja “não sei”. “Fazemos uma variedade de produtos de muitos ramos diferentes da indústria.”

Então, cuidado! Você tem podas a fazer que não serão facilmente aceitas pelos poderes constituídos.

A Lei da Perspectiva deixa frustrado quem procura rápidas vitórias de marketing. As empresas desejam ver resultados imediatos.

Então, cuidado! A curto prazo, os contadores tornarão as coisas difíceis paravocê.

A Lei da Extensão de Linha é a mais perigosa lei com a qual lidar. Neste caso, é preciso estar preparado para destruir o que a administração considera verdade fundamental: As grandes marcas bem-sucedidas têm uma participação que pode ser explorada para abranger tipos diferentes de produtos.

A extensão de linha faz muito sentido na sala da diretoria. Sequer um diretor em dez estará disposto a desafiar a gerência nessa questão crítica.

Então, cuidado! A administração não receberá com simpatia os esforços para restringir suas expansões de participação. Talvez você tenha de esperar a mudança da diretoria.

Ao contrário das Leis de Marketing, a administração é mutável.

Assim, você está devidamente avisado. Se transgredir as Leis Consagradas, que são Imutáveis, corre o risco de fracassar. Se aplicar as Leis Imutáveis, corre o risco de ser criticado, ignorado ou até condenado ao ostracismo.

Tenha paciência. As Leis Consagradas do Marketing irão ajudá-lo a alcançar o sucesso. E o sucesso é a melhor de todas as vinganças.